

MARISTEIA M.KAWAGOSHI

**CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS
(*INTERNATIONAL BUSINESS STRATEGY*) VOLTADAS A SERVIÇOS**

**Projeto apresentado para conclusão do Curso de
MBA Executivo em Gerenciamento de Sistemas
Logísticos do setor de Ciências Sociais Aplicadas
da Universidade Federal do Paraná-UFPR.**

Orientador: Prof^o Darli Rodrigues Vieira, Ph.D

CURITIBA

2004

“O Mais corajoso dos atos é ainda pensar com a própria cabeça”

Coco Channel

“Mentes criativas são conhecidas por resistir a todos os tipos de maus tratos “

Anna Freud – Psicanalista

DEDICATÓRIA

Este trabalho dedico a minha mãe, uma mulher forte e determinada que soube com sabedoria e inteligência criar seus filhos para o mundo e não para si. Que com carinho e muito amor aceitou as minhas faltas sem cobrança enquanto me dedicava a conclusão dos meus propósitos.

Ela faleceu em 14 /07/04 , contudo deixou o legado mais importante que é a determinação , perseverança e coragem na quebra de paradigmas e com isso dando-nos a base necessária para buscar inovações seja ela no âmbito pessoa e profissional.

AGRADECIMENTOS

A todos os meus familiares, colegas e professores que com carinho e amizade nos deram o suporte e o apoio nos momentos difíceis para a conclusão da mesma. Momentos esses que não sabíamos se iríamos ou não conseguir conciliar nossas atividades profissionais com o curso.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	01
2 ESTUDO DE CASE.....	07
2.1 PREMISSAS DO TRABALHO.....	07
2.2 OBJETIVO: SINERGIA OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS E FLUXO DE INFORMAÇÕES DENTRO DA AREA DE NEGÓCIOS.....	11
3 OPERAÇÕES ESPECIAIS DE LOGÍSTICA DE SERVIÇOS E PRODUTOS	18
3.1 DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA OPERACIONALIZAÇÃO.....	22
3.1.1 Providências Internas.....	22
3.2 DEVOLUÇÃO DE MATERIAIS A ORIGEM.....	23
3.3 COURIER'S – REMESSA EXPRESSA (Importações e Exportações).....	24
3.4 DEFINIÇÃO DA MELHOR LOGÍSTICA JUNTO A FORNECEDORES E CLIENTES.....	25
3.5 SUPORTE E CONSULTORIA NA EMPRESA EM RELAÇÃO AO COMÉRCIO EXTERIOR.....	25
3.6 NEGOCIAÇÃO DE PREÇOS JUNTO AOS FORNECEDORES.....	26
3.7 DEFINIÇÃO DE PROCEDIMENTOS A SEREM SEGUIDOS POR FORNECEDORES CONSIDERANDO A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA....	26
3.8 RESOLUÇÃO DE PENDÊNCIAS DOS DEMAIS PAÍSES COM OS QUAIS A EMPRESA MANTÉM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	26
3.8.1 Resolução de Pendências Junto a Rf e Bacen.....	27
3.9 SUPORTE NOS AGREEMENTS PARA SERVIÇOS DE REPAROS.....	27
3.10 NEGOCIAÇÃO DA BI-TRIBUTAÇÃO COM OS PAÍSES COM A QUAL A SIBER MANTÉM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	27
4 CONCEITO (CONCERTOS / REPAROS / RECONDICIONAMENTOS DE MÁQUINAS, PEÇAS, VEÍCULOS E APARELHOS	28
5 TRIBUTOS INCIDENTES.....	29
6 BI-TRIBUITAÇÃO	31
6.1 DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA PAGAMENTO.....	32

6.2	EXEMPLO DE CÁLCULO COM E SEM O ACORDO DE BITRIBUTAÇÃO..	33
7	CAMBIO.....	34
8	SUPORTE NAS OPERAÇÕES ESPECIAIS	35
9	PERSPECTIVAS DE NOVOS NEGÓCIOS.....	35
9.1	MARKETING.....	35
9.2	IMPORTAÇÃO DE PARTES E PEÇAS VOLTADAS AO SERVICE, ATINGINDO A SINERGIA NA OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS E INFORMAÇÕES.....	38
9.2.1	Aquisição de materiais importados e nacionais.....	38
9.3	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E ADEQUAÇÃO A ALCA: ÁREA DE LIVRE COMÉRCIO ENTRE AS AMÉRICAS.....	39
10	GERENCIAMENTO DE TODA A REDE DE SUPRIMENTOS/ LOGÍSTICA E TOMADA DE DECISÕES PARA OS INTERESSES DO SERVICE.....	42
10.1	GERENCIAMENTO DE CONTRATOS:OPERACIONALIZAÇÃO DE CONTRATOS.....	42
10.2	ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL.....	44
11	LOCAL A SER IMPLANTADO ESTE PROJETO.....	45
12	BENCHMARKING COM RELAÇÃO AS DEMAIS EMPRESAS ATUANTES NA ÁREA DE .COMÉRCIO EXTERIOR.....	47
12.1	AUDI /VW – BRIGITTE JANZEN.....	47
12.2	BOSH & MUNDIAL ASSESORIA PLENA EM COMÉRCIO EXTERIOR LTDA.....	47
13	MELHORIAS NA RF (INSPETORIA E DESPACHOS ADUANEIROS)....	50
14	PROCEDIMENTOS BACEN (CORRETORA BALUARTE EM SP).....	50
14.1	OBSERVAÇÃO NO QUE SER REFERE AO IRF.....	52
15.	COMPRAR O SERVIÇO OU EXECUTAR O SERVIÇO?.....	52
16	CONCLUSÃO.....	58
	REFERÊNCIAS.....	59
	ANEXOS.....	60

1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional de serviços ainda é um grande desafio a ser enfrentado. Conforme dados pesquisados verifica-se que no começo da Rodada do Uruguai do GATT em 1986 ,iniciaria também no século XXI uma segunda rodada multilateral referente a comércio de serviços, um tema de difícil avaliação devido à complexidade do setor terciário seja na dificuldade conceitual, política e estatística.

A abrangência do Comércio internacional de serviços vai além das tradições de comércio ou comércio internacional, porque não há a movimentação de um produto de um país a outro. O fato é que falar em serviço implica na invisibilidade do negócio e na movimentação dos consumidores e de prestadores de serviços.

FIGURA 1 – SERVIÇOS



FONTE: Elaboração da autora

Exportar serviços em nível internacional implica automaticamente no fenômeno conhecido como “globalização” “, os serviços são comercializados através de produtos, investimentos , movimento de capitais , movimento de pessoas físicas. A heterogeneidade dos setores que compõem o serviço, por exemplo: telecomunicações & setor financeiro&serviços profissionais são áreas diferentes que se intercalam entre si, contudo cada uma tem uma regulamentação nacional diferente e podem ser transacionados de várias formas em nível internacional”.

No Comércio internacional ainda não há regulamentos e ou normas claras por parte dos negociadores e especialistas devido à complexidade do tema em reunir todas as especificidades sob um único conjunto de regras , princípios as suas dificuldades políticas, ou seja para os mesmos o negociar serviços somente privilegiaria mercados maduros, o que repercutiria no beneficiamento de uma minoria de países membros da OCDE.

Segundo MARCONINI (2003): “O Acordo Geral Sobre o comércio de Serviços “(Gats), se concluiria depois de uma difícil, porém muito bem- sucedida negociação; a primeira negociação de liberalização já teve como parte do pacote da Rodada do Uruguai e a segunda rodada de liberalização já esta engajada desde 2000”

O mandato se viu renovado com o lançamento da Rodada de Doha em paralelo se verificou a evolução do regionalismo e no caso das Américas se verificou a intensificação com a Alca e no resto do mundo o tema já é bastante conhecido principalmente países que compõe o chamado 1º mundo.

O presente trabalho tem como foco principal buscar novas alternativas de negócios para uma unidade de negócios da Siber (nome fantasia) e encontrar melhorias nos diversos tipos de serviços já implementados e os resultados obtidos nos projetos.

Para toda e qualquer análise deste porte vimo-nos obrigado a efetuar pesquisas em diversas fontes, principalmente em sites do Sebrae/Ministério do Desenvolvimento da Indústria e comércio/Apex/Comex/Decex-Secex e outras fontes , pois o tema comércio de serviços internacionais ainda é pouco conhecido e no caso brasileiro a situação é pouco relevante, pois

ainda estamos atrelados à cultura exportadora de vendas/comercialização de produtos e não há regulamento claro de forma a orientativa.

Portanto vamos demonstrar as particularidades desse tipo de comércio, bem como exemplificar duas realidades totalmente antagônicas: Brasileira & Mundo e para podermos ilustrar isto se verifica a necessidade de entender-se o conceito de Serviços e o conceito será baseado na normativa da OMC. No caso de serviços será tratado pelo Gats. Como o comércio internacional seja de produtos e serviços não é algo imutável, lembramos que todo este conteúdo poderá sofrer alterações considerando as mudanças de políticas, compromissos internacionais assumidos pelo Brasil e etc...

Primeiramente deve-se buscar uma definição clara do que é um serviço, contudo conforme se verifica nas fontes pesquisadas ainda continua sendo uma das tarefas de difícil conceituação para todos os profissionais de diversas áreas, devido às várias características, exemplificando:

- 1) A noção de que serviços não são transacionáveis, esta teoria é refutada pelo fato de que serviços podem ser importados e exportados considerando a movimentação de prestadores e consumidores.
- 2) O fato da tecnologia da informação estar tornando os serviços até a bem pouco não transacionáveis em comercializáveis à distância, por exemplo: suporte a sistemas de TI (Tecnologia da Informação), neste caso não há necessidade da proximidade entre prestador e usuário/cliente/consumidor.
- 3) A noção de que os serviços não são estocáveis e portáteis também são desconsideradas, levando em consideração as transações efetuadas em compras e vendas de SW's/Licenças (Softwares) na forma de disquetes e atualmente em *CD Room's* e neste caso prova-se que os serviços podem ser tangíveis porque podem ser embalados e estocados como qualquer outra manufatura.
- 4) Considerando os dados pesquisados verifica-se que somente há um ganho relevante na comercialização de produtos tangíveis caso haja uma larga produção em escala, contudo ainda assim haverá uma grande diferença a ser analisada por exemplo:
 - A produção em escala exige uma estrutura produtiva muito grande e os serviços não se atém a estes tipos de estruturas e atingem ganhos de escala superiores considerando que grandes, medias e pequenas empresas estão optando em trabalhar em rede (*Net*).

A falta de clareza e a possibilidade de diversas interpretações no que concerne à questão serviços, contudo considera-se como sendo talvez a mais clara a definição da OCDE(2000) aponta que *“Services are a diverse group of economic activities that include high technology, knowledge-intensive sub-sectors as well as labor-intensive, low-skill areas. In many aspects, service sectors exhibit marked differences from manufacturing although these conditions may be blurring. They typically involve the provision of human value added in the form of labor, advice, managerial skill, entertainment, training, intermediation and the like”*

Este conceito engloba todos os setores de alta e baixa tecnologia e reconhece que o valor agregado na prestação de um serviço desprende do valor humano , mesmo que ocorra por vários meios (trabalho, consultorias, competências gerenciais e etc..)

Duas premissas são determinantes na questão da necessidade do país e da sobrevivência das empresas , contudo para que isso ocorra verifica-se a necessidade de quebras de paradigmas e mudanças culturais do empresariado Brasileiro

- 1) O declínio do setor produtivo/manufatureiro no longo prazo, evidência claramente verificada em grandes multinacionais que estão concentrando suas manufaturas em áreas estratégicas de distribuição & custos, visando desta forma o ganho de escala na produção dos seus produtos.
- 2) O setor de serviços será a grande sacada e estimulador do crescimento econômico.

Entretanto não se deve esquecer que o setor de serviços mantém uma ligação muito estreita com o setor produtivo, por exemplo: caso a indústria de produtos eletro eletrônico não teria crescimento na sua produção, caso não contasse com os serviços de transportes e neste caso poderão ser considerados fabricantes de aeronaves e automotiva. Outro exemplo mais explícito é o que ocorre entre computadores & *softwares* e neste caso nem um /nem outro sobrevivem separadamente, ou seja um bem este atrelado a um serviço.

Apesar da conclusão clara deste exemplo o mesmo confunde mais ainda a nossa mente, pois se observa que muitas atividades antes desempenhadas na fábrica, atualmente foram terceirizadas, ou seja os serviços prestados e contabilizados como produção da indústria passaram a ser contabilizado como uma prestação de serviços fora da indústria.

O comércio internacional de serviços trata-se de um tema extremamente complexo e de difícil conceituação e ou definição dado que na grande maioria dos casos exige a proximidade entre exportador e importador de serviços, o que não ocorre no caso de bens tangíveis que podem ser negociados a distância.

Portanto como não há ainda uma legislação clara voltada à atividade de comércio exterior, este trabalho tem como objetivo principal estimular e provocar nas pessoas interesse, indagações e sobre o tema abordado visando o debate entre os intelectuais no sentido de buscar uma regulamentação interna, pois como a sociedade brasileira é retardatária em relação aos demais países, não há mais como opinar em relação à normativa internacional, pois a mesma existe e esta consolidada, restando assim ao Brasil a adaptabilidade e preparo para tirar benefícios de algo que veio para ficar e crescer no âmbito mundial.

Conforme explicações iniciais, este trabalho trata-se de uma tentativa de elaborar um projeto que venha a fortalecer a venda de serviços internacionais da área de negócios (Business Unit), considerando e analisando partes da legislação vigente sendo que em muitos assuntos é deficitária e não propicia o entendimento necessário na sua aplicabilidade. Todo esse déficit é ocasionado principalmente pela falta de uma cultura importadora /exportadora Produtos & Serviços pelo empresariado Brasileiro.

No Brasil evidencia-se cada vez mais a importância da abertura do comércio internacional de serviços, pois ela incitou a concorrência internacional causando efeitos positivos em vários setores da economia. Como os serviços estão atrelados à produção de bens industriais e agrícolas que em contrapartida estão intimamente ligados à eficiência e a competitividade de um país no mercado externo forçaram as mesmas na busca de novas técnicas que venham a reduzir cada vez mais o estoque de seus produtos como *Just in Time*, cujo requisito básico é a precisão da entrega dos materiais na linha de produção, ou seja qualidade total na prestação de serviços e eficiência logística na disposição em mercados nacionais.

Para atender este conceito muitas empresas trouxeram consigo quando da instalação os seus fornecedores de serviços e assim manter a qualidade dos insumos e manter a competitividade, pois hoje em dia não há mais como proteger o mercado interno, pois esta

ação induz o comodismo, que é contrária ao conceito de serviços que razão aumento da eficiência em todos os setores econômicos.

A efeito de curiosidade : transformar a capacidade doméstica de prestação de serviços em competitividade internacional e presença em outros mercados dentre os casos de sucesso verifica-se o ocorrido com o mercado asiático.

Como o tema é complexo e exige uma pesquisa muito mais abrangente, vamos nos ater ao propósito inicial na criação de um Centro de Competência na prestação de serviços. Para iniciarmos o trabalho vamos sintetizar algumas características e definições / conceitos básicos de Serviços.

- 1) A característica principal do serviço é que a mesma é difícil de se avaliar antes da compra devido à sensação de risco “.
- 2) O comércio de serviços esta relacionada à invisibilidade e intangibilidade.
- 3) O comércio Internacional de serviços esta intimamente ligado a produtos/bens manufaturados.

Os Serviços prestados pela Siber deverão ser melhores que a concorrência, naquilo que o mercado valoriza custo, consistência, velocidade de atendimento (lead times curtos), credibilidade/segurança(entrega confiável), atendimento, flexibilidade, competência, acesso, qualidade dos serviços e tangíveis”.

Exportar serviços requer em muitos casos a presença exportador no país do importador (serviços profissionais). Os serviços respondem a objetivos das mais diversas ordens, não se limita à esfera econômica e comercial propriamente dita.

2 ESTUDO DE CASE

- Necessidades de melhorias nos processos e aumento nas vendas de serviços no exterior
- Tendência mercadológica
- Dificuldades do dia-a-dia
- Resultado de um trabalho de MBA
- Necessidade de mudança da imagem adquirida em alguns setores de que só dedica as exportações quando o mercado interno não vai bem, quando na verdade precisamos demonstrar que estamos voltados continuamente para esta atividade, com estrutura adequada e um trabalho profissional.
- Desafios próprios

2.1 PREMISSAS DO TRABALHO

a) Áreas de decisões estratégicas

- Processo/Tecnologia
- Capacidade de atendimento
- Força de trabalho
- Gestão de qualidade nos serviços prestados.
- Instalações
- Gestão de Fluxo de materiais e serviços
- Política de serviço ao cliente
- Organização
- Fornecimento
- Indicadores de Desempenho
- Integração vertical – Horizontal

Pela saturação do mercado para vendas de equipamentos de telecomunicações e a crescente tendência para a venda de serviços há a necessidade de se reformular as

metodologias de vendas pois percebe-se que existe uma grande dificuldade para se obter a vendas de produtos que não se tratam de HW e sim conceitos de serviços.

Conforme dados históricos verifica-se que até recentemente 02 anos atrás o departamento de vendas da Siber detinha o Know How para comercializar produtos tangíveis (HW) e no atual cenário encontra-se com dificuldades de inserir a venda de serviços no mercado nacional e internacional, principalmente para produtos considerados intangíveis

Em primeira instância levando-se em consideração as pesquisas efetuadas em campo e dentro da empresa verificou-se que o crescimento deverá ser horizontal e posteriormente vertical, devido a algumas ineficiências que deverão ser corrigidas.

A META/OBJETIVO de toda organização/Business Unit (BU) é GANHAR DINHEIRO- aliada a combinação de fins (Metas) e dos meios (política).

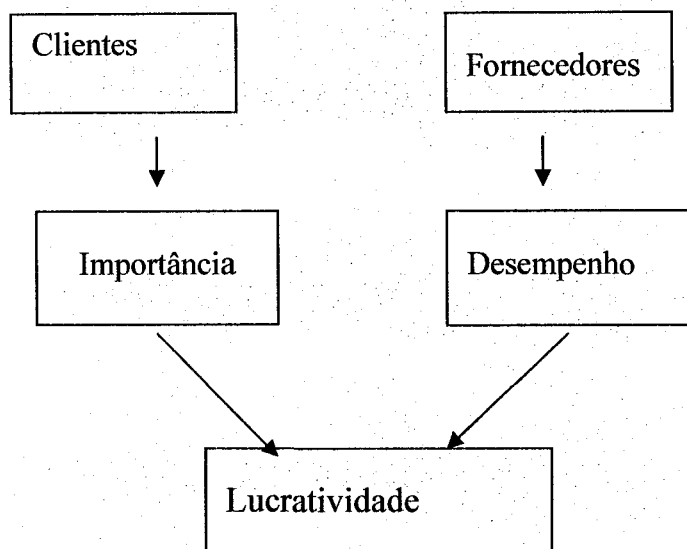
1. Foco no cliente - Satisfação da demanda do cliente
2. Desempenho do fornecedor

Para a área de negócios atingir a posição ganhadora nos quatro critérios fundamentais- custo, qualidade, serviço, flexibilidade simultaneamente é uma tarefa árdua e quase impossível , contudo pode-se atingir uma posição ganhadora em qualquer combinação de critérios, como nos exemplos abaixo:

Ex: qualidade & serviço

Ex: custo&qualidade – custo dever estar dentro de uma faixa razoável que permita o Service competir.

FIGURA 02 : INTERRELACIONAMENTO DOS SERVIÇOS



FONTE: Elaboração da Autora

b) Missão da nova estrutura

- Desenvolver uma estrutura especializada em comércio de serviços, planejamento e gerenciamento das operações que envolvam negócios internacionais
- Tornar-se um centro de competência referencial na América Latina, Andina e Central para venda de produtos e serviços, através de uma administração centralizada das atividades comuns

c) Atual

Escopo de Produto

- Prover serviços de gerenciamento e reparos
- Mão de Obra
- Cursos e treinamentos para os produtos comercializados pela Siemens

Escopo de Mercado: Fornece produtos e serviços para:

- Empresas privadas de pequeno/médio e grande porte . Na área de EN readequar o Conceito SAS para funcionamento no exterior.
- Organizações governamentais.

Escopo Geográfico

- Mercosur
- América Latina/andina/ Norte

Vantagem competitiva

- Mão de obra especializada e experiente
- Custos mais baixos de mão-de-obra e infra-estrutura.
- Localização Geográfica.

d) Missão Futura

Mapear todos os processos e identificar as melhorias em todas as suas etapas, buscando redução no lead time, redução de custos, melhorias na qualidade e serviços disponibilizados ao cliente no menor prazo possível.

Escopo de produto:

- Expandir os escopos dos serviços ofertados através de meios integrados e tecnológicos.
- Continuar no desenvolvimento de melhorias de serviço a serem ofertados no mercado.
- Enfatizar a diferenciação de serviços
- Prover consultorias na área de Comércio Exterior
- Gerenciamento de Spare parts.
- Gerenciamento de Inventários nos clientes.
- Desenvolver produtos e serviços novos que venham a agregar a lucratividade da nova área.
- Tornar-se um centro de competência referencial na área de comercio Exterior para toda a região andina /central e Latina.

Escopo de mercado

- Aumentar o *marketing share* nos mercados conquistados e alcançar novos mercados.

Escopo Geográfico:

- Toda a região da Europa – União Européia (Definir e implementar trabalhos em parcerias com as empresas Coligadas da Siber e empresas locais).
- Estender a oferta de Serviços para o mercado asiático (Este trabalho deverá ser desenvolvida com as empresas do Grupo Siber e companhias locais com condições mínimas exigidas pela Siber.
- Atingir todos os mercados remanescentes.
- América Latina e EUA.

Vantagem Competitiva

- Aumentar da eficiência e especialidade no que concerne a produtos e serviços
- Desenvolvimento de novos serviços de suporte aos clientes finais
- Participação ativa junto aos órgãos federais e reformas necessárias que visem beneficiar o comércio exterior do *Service* (Através de uma representação efetiva de um político ou através de um consultor advogado especialista na área de comércio exterior).
- Aumentar a eficiência e especialidade no que concerne a produtos e serviço

2.2 OBJETIVO: SINERGIA, OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS E FLUXO DE INFORMAÇÕES DENTRO DA AREA DE NEGÓCIOS.

Consolidação de um centro de exportação e importação de serviços que vise atender a todos os serviços de modo eficiente e que contribua no incremento dos resultados do business unit.

a) Situação Atual: Perda de eficiência e sinergia devido ao fato dos temas relacionados à exportação e importação de serviços estarem distribuídos em diferentes departamentos na localidade CIC e SP. Perda de otimização e informações.

b) Situação Proposta: aproveitando os recursos humanos já existentes, a criação de um departamento centralizado que englobe: a área de serviços incluindo à logística de importação e exportação voltadas á necessidade do service, Cursos, treinamentos e MOD, subcontratação e contratação de serviços, gerenciamento de projetos, assistência técnica, consultoria nas áreas

técnica e logística, couriers e propor o retorno para Curitiba do gerenciamento de contratos do pós-vendas atualmente em São Paulo.

Todo o trabalho a ser demonstrado tem por objetivo principal em otimizar os recursos e a estrutura existente distribuídas na Fábrica/Service , localidade CIC.

As relações das atividades poderão ser agrupadas conforme a natureza de sua operação . Inicialmente serão efetuados levantamentos das atividades relacionadas com importação e exportação de serviços e produtos. Posteriormente as mesmas deverão ser moldadas conforme as necessidades às oportunidades que forem surgindo.

Para uma análise mais detalhada, verificou-se a necessidade de mapear todo os processos atuais e então partir para uma análise mais criteriosa das melhorias a serem implementadas respeitando sempre a legislação pertinente a cada processo e ou atividade desempenhada.

- Gerenciamento de projetos

01.Leitura e análise dos contratos de projetos no exterior

02.Realização de “*kick-off meeting*” para projetos no exterior

03.Elaboração de cronogramas das atividades de serviços dos projetos no exterior.

04.Definição das atribuições das atividades de serviços para projetos no exterior

05.Solicitação de aberturas de ordens de serviço

06.Planejamento de horas e custos de ordens de serviço no SAP

07.Solicitação de cancelamento de operações no SAP

08 Verificação do “*packing list*” dos projetos no exterior

09.Definição de colaboradores para trabalhar em projetos no exterior

10 Preparação de viagem do colaborador para um projeto no exterior- Informações sobre o país, projeto, *local company*, cliente, documentos, pagamentos de diárias e hospedagens

11.Solicitação de passagens aéreas,autorizações SAP e registro no Netcompras para viagens de colaboradores ao exterior.

12.Solicitação de ferramentas, *laptops* e *softwares* para colaboradores que estão no exterior, conforme as necessidades dos projetos.

13. Solicitação de documentações técnicas para projetos no exterior

14. Envio de documentações técnicas para projetos no exterior

15. Envio da relação de ordens de serviço e respectivas horas e custos para controle local dos “*Project Managers*”.
16. Monitoramento do fluxo de materiais enviados aos projetos no exterior
17. “*Follow-up*” dos projetos conforme o cronograma previamente elaborado
18. Verificação e análise dos custos lançados nas ordens de serviço para um projeto.
19. Atualização do arquivo que relaciona os principais projetos de exportação, valor dos serviços e andamento deles.
20. Atualização do arquivo comercial que relaciona as ordens de serviço e os custos previstos x efetivos.
21. Registro de datas de eventos de atividades no SAP.
22. Planejamento das horas das fichas de tempo no SAP.
23. Verificação e conferência das fichas de tempo dos colaboradores que trabalham em projetos no exterior.
24. Verificação do formulário “Comunicação de Horas de Sobreaviso” referentes a horas de sobreaviso executadas por colaboradores em projetos no exterior
25. Verificação e autorização dos gastos de viagem (GDV) dos colaboradores.
26. Liberação de horas no SAP para horas trabalhadas pelos colaboradores no exterior via funções CAPS, CATA e IW4.
27. Recepção e envio ao departamento de logística de materiais avulsos a serem enviados ao exterior.
28. Solicitação de reajuste dos valores planejados nas ordens de serviço.
29. Emissão de RNC's
30. Obtenção de aceitações provisórias e definitivas
31. Controle das pendências dos projetos no exterior
32. Solicitação de encerramentos das Ordens de Serviço com base na situação dos projetos.

- Comercial

01. Definição de diárias e hospedagens conforme os países e revisão periódica dos valores tabelados.
02. Elaboração de solicitações de adiantamento de D+H para os colaboradores que estão atuando em projetos no exterior.
03. Determinação dos gastos a serem permitidos aos colaboradores em projetos no exterior e revisão periódica.
04. Solicitação e acompanhamento do colaborador que regressa do exterior para acerto de contas com o departamento comercial.
05. Elaboração de solicitações de adiantamento de D+H para os colaboradores de outras *local companies* que estão prestando serviços no Brasil.
06. Determinação dos gastos a serem permitidos aos estrangeiros de outras *local companies*, quando em serviço no Brasil e sua revisão periódica.
07. Recebimento e análise de faturas das *local companies* no Brasil. Envio destas faturas mais informações necessárias aos departamentos comercial e logístico para pagamento à *local company*
08. Levantamentos de dados (horas) para que o departamento comercial possa cobrar da *local company* pelo serviço que ela contratou do Brasil, conforme as horas gastas pelo colaborador
09. Elaboração de arquivo comparando preços de vendas e custos efetivos dos serviços

- Subcontratações

01. Capacitação técnica e homologação de empresas subcontratadas no exterior para prestação de serviços no exterior
02. Capacitação técnica e homologação de empresas subcontratadas no exterior para prestação de serviços no Brasil
03. Preparação de empresas brasileiras para prestação de serviços no exterior
04. Preparação de empresas estrangeiras para prestação de serviços no Brasil
05. Verificação e autorização das horas e custos orçamentados por empresas subcontratadas no exterior para trabalhos no exterior
06. Subcontratação de empresas no exterior para projetos no exterior
07. Subcontratação de empresas no exterior para projetos no Brasil
08. Subcontratação de empresas no Brasil para projetos no exterior

09.Envio ao departamento comercial de exportação em São Paulo da relação de valores a serem pagos aos representantes na Bolívia e no Paraguai, referentes aos trabalhos por eles executados

10.Pagamentos a empresas subcontratadas no exterior

- Apoio a vendas

01.Prospecção de vendas de serviços no exterior.

02.Elaboração do *Service Level Agreement* para América Latina e sua revisão periódica.

03.Cálculo e análise das horas e custos dos serviços para projetos de pós-venda no exterior.

04.Cálculo e análise das horas e custos dos serviços para projetos de implantação no exterior.

05.Auxílio à formulação de propostas de vendas

06.Verificação da necessidade de INP específicos para projetos no exterior

07.Solicitação de cotação de custos

08.Definição de preços de vendas de serviços técnicos quando requisitados por outras local companies

09.Fixação de PI's e margens de negociação em serviços de pós-venda no exterior.

10.Elaboração e implantação de *SERVICE CONCEPT*.

- Treinamentos

01.Determinação de treinamentos para os colaboradores com base nas necessidades atuais e conforme previsões futuras.

02.Envio de colaboradores para treinamentos no exterior.

03.Determinação de treinamentos para colaboradores de outras local companies no Brasil.

04.Elaboração de "*training on the job*" para colaboradores de outras *local companies* no Brasil.

05.Sugestão para treinamentos conforme detecção de oportunidades no exterior

Resources management

- 01.Elaboração de contratos “*agreement*” com outras local companies e revisão periódica destes contratos.
- 02.Elaboração de uma tabela para preços de serviços entre local companies Mercosul e Região Andina e revisão periódica desta tabela.
- 03.Solicitação de aluguel de equipamentos a outras *local companies*.
- 04.Solicitação de Curriculum Vitae (CV) dos colaboradores e preenchimento das *Competence Matrix* referentes a estes CV's.Envio dos CV's e das *Competence Matrix* dos colaboradores ao departamento de vendas na Alemanha que gerencia o sistema ISARNET.
- 05.Revisão periódica dos dados constantes na base de dados do IMS referentes aos CV's e *Competence Matrix* que constam nele e que são o referencial das buscas feitas pelas local companies no sistema ISARNET.
- 06.Busca de competências técnicas no sistema ISARNET.
- 07.Preenchimento das *Capabilities Matrix* do sistema ISARNET.
- 08.Contatos com centro de competências e local companies para compra/venda de mão-de-obra e/ou esclarecimentos técnicos.
- 09.Contratação de colaboradores de outras local companies para execução de trabalhos em outros países.
- 10.Contratação de colaboradores de outras local companies para execução de trabalhos no Brasil.
- 11.Elaboração de Carta de Apresentação e Carta Convite para obter visto de trabalho de estrangeiro no Brasil.
- 12.Solicitação e “*follow-up*” do processo de obtenção de um visto de trabalho para colaborador estrangeiro no Brasil.
- 13.Levantamento de dados necessários para que o departamento jurídico e ode recursos humanos possam elaborar um contrato que permita o pagamento do trabalho estrangeiro à local company Siemens no exterior.
- 14.Cadastramento dos colaboradores estrangeiros no sistema SAP.
- 15.Conferência das despesas dos colaboradores do exterior que estão prestando serviços no Brasil.
- 16.Conferência de fichas de tempo de colaboradores do exterior que estão prestando serviços no Brasil.
- 17.Administração da situação do pessoal estrangeiro que está no Brasil.

- 18.Elaboração de um arquivo com dados (nomes, *local companies*, períodos de atividades, custo por hora, gastos efetuados, horas gastas) dos colaboradores estrangeiros no Brasil, para controle.
- 19.Elaboração de descrição de cargos para um *Project Manager* no exterior.
- 20.Definição de um *Project Manager* para o exterior.
- 21.Solicitação e “*follow-up*” do processo de obtenção de um visto de trabalho para colaborador brasileiro em outros países.
- 22.Elaboração de cartas de delegação para os colaboradores que trabalharão no exterior.
- 23.Administração da situação do pessoal que está no exterior: carteira de trabalho, imposto de renda, família, assuntos particulares, cartões de crédito, exames periódicos, etc.
- 24.Monitoramento do status de entrega das fichas de tempo
- 25.Verificação das despesas médicas dos colaboradores em projetos no exterior e envio da relação ao departamento de recursos humanos para reembolso
- 26.Envio dos contracheques dos colaboradores que estão prestando serviços no exterior.
- 27.Solicitação de férias para colaboradores no exterior.
- 28.Elaboração de um “*forecast*” anual de pessoal para projetos no exterior considerando as projeções dos departamentos de vendas .
- 29.Elaboração do relatório SPKS.
- 30.Elaboração de arquivo relacionando as ofertas de colaboradores para execução de serviços técnicos para outras *local companies*.
- 31.Envio de pessoal capacitado para uma *local company*.
- 32.Atualização do relatório dados de SRM (*Services Resources Management*) para o R-NCC – América Latina.

Spare parts management

- 01.Dimensionamento de pool de sobressalentes para contratos para elaboração de contratos de gerenciamento de spare parts.
02. Elaboração de contract management para spare parts consignados ao Brasil via entreposto aduaneiro.
03. Administração da base instalada de equipamentos Siemens no exterior através do sistema AKUHW / SAMSON .
04. Interface para troca de dados com a Alemanha para assuntos de dados de projeto e de produto. .
05. Gerenciamento dos prazos contratuais de reparos e manutenção de serviços.

3 OPERAÇÕES ESPECIAIS DE LOGÍSTICA DE SERVIÇOS E PRODUTOS.

a) Exportação

- Exportação temporária de materiais para reparos, testes de funcionamento e demonstrações em feiras no exterior
- Emissão dos docs. c/ base na ordem de reparo ou de devolução (SAP) e instruções no SAP (campo textos)
- Cadastro dos fornecedores no SAP, considerando o RECOF (Regime Aduaneiro Especial de Entrepasto Industrial sob Controle Informatizado - RECOF).
- Cotações de Fretes e Seguros internacionais
- Emitir a Fatura Comercial
- Emitir Nota Fiscal
- Informar no SAP o frete e seguro internacional.
- Informar no SAP = instruções de embarque para a JB providenciar os docs. e informações pesos, dimensões, etc.
- Coordenar c/ a expedição de materiais à retirada do material e entrega para desembaraço aduaneiro.
- Resolver pendências legais que surgirem no processo junto com o Despachante e RF.
- Interface entre cliente e JB
- Follow up com o fornecedor. Previsão, confirmação do embarque e chegada no destino.
- Efetivar o Seguro junto a Seguradora homologada da Siemens e arquivar o processo.
- Atualizar o controle no Excel.

b) Exportações definitivas sem cobertura cambial de diversas naturezas (testes

destrutivos/amostras/demonstrações, homologações de produtos junto a Matriz e demais coligadas).

- Interface entre cliente (exterior) e requerente interno da Siber.
- Cotações de Seguro e Frete internacional
- Emissão de Documentos de Exportação (Registro de Exportação+Fatura comercial +*Packing List* +Nota Fiscal de Saída)

- Coordenar c/ a expedição de materiais à retirada do material e entrega para providência de Despacho Aduaneiro.
- *Interface* com o Agente Aduaneiro & Clientes & Fornecedores no exterior.
- Follow up com o fornecedor. Enviar o *pre-alert* do embarque da mercadoria, confirmação do embarque e chegada no destino.
- Efetivar o seguro junto à seguradora homologada pela corporativa Siber.

c) Importação (Reimportação de materiais após reparos , testes , demonstrações e ou feiras no exterior).

- *Follow up* do prazo de retorno.
- Verificar com fornecedor se ocorreu a substituição dos itens enviados e ou reparados.
- Efetuar o *check List* das faturas enviadas pelo fornecedor e ou cliente. Em caso de alguma distorção nos documentos providenciar as devidas correções junto aos clientes e fornecedores no exterior.
- Informar o despachante à disponibilidade de embarque.
- Análise documental de todo processo. (Saída e entrada) e vinculação ao processo de saída.
- Checar o cadastro no Sistema SAP e emitir PCI . Após a emissão solicitar a transferência do mesmo para o despachante.
- Efetuar o Follow up desde o embarque até a chegada do material na fábrica e direcionar e esclarecer dúvidas da recepção de materiais. Se aplicável.
- Efetuar análise das faturas recebidas via Sesprint – ICC com a lista de preços dos fornecedores e ou pedidos colocados no SAP.
- Efetuar o registro da fatura de serviços e outros no ICC- SFS – SAP.
- Vinculação nos respectivos PCI's
- Encaminhar fatura para JB em 30 dias da data do desembaraço.

d) Importações sem cobertura cambial

- Analisar o processo a ser efetuado e a natureza da operação (*upgrade*, reposição de material em garantia, amostras para testes destrutivos e ou homologação de novos fornecedores).

- Solicitar a fatura ao fornecedor e ou cliente de acordo com o Regulamento Aduaneiro Brasileiro.
- Efetuar o *check list* dos itens mencionados .
- Autorizar o embarque e comunicar o despachante.
- Cadastrar o item a ser importado alocando os custos e material conforme a solicitação do requerente..
- Emitir o *Purchase Order* (mencionar o nome do requerente e Ramal)
- Transferir o PO ao despachante via SAP.
- Efetuar o *follow up* até a chegada do material e entrega do material ao setor requerente.

e) Retorno de materiais para reparos de exportação / vendas.

- Processar a informar recebida do cliente do exterior sobre os itens a serem enviados para exportação devido a problemas técnicos e ou pelo fato do material estar em garantia de venda.
- Efetuar o *check list* dos documentos recebidos de acordo com a Legislação Brasileira Art. 74 do RA.
- Efetuar a vinculação dos materiais com os equipamentos exportados pela Siemens Ltda ao cliente.
- Emitir Laudo Técnico justificando a entrada dos equipamentos na modalidade isenção de tributos, assinados por um Engenheiro com CREA.
- Emitir Declaração da veracidade do conteúdo informado no Laudo Técnico e estimando a Data de entrega.
- Emitir o PO e se aplicável solicitar o cadastramento dos itens ao setor responsável pelo mesmo.
- Transferir o PO para a JB e acompanhar o desembaraço
- Resolver pendências que possam surgir no processo junto com a JB.
- Efetuar interface entre o Cliente referente aos dados técnicos do material.
- Efetuar o *follow up* até a chegada do material e entrega do material ao setor requerente.

f) Exportação / devolução após reparos no Brasil

- Efetuar a cotação de Seguro e Frete internacional
- Efetuar o *check list* entre a notificação recebida (*Packing list*) e os documentos de importação (Os materiais não devem diferir dos documentos de entrada no país, conforme regulamento aduaneiro Art.70. A substituição das peças é possível desde que comprovada a irreparabilidade por defeito técnico , por um item equivalente ou similar).
- Emitir *Packing List*.
- Emitir a Fatura Comercial
- Emitir Nota Fiscal
- Informar no SAP o frete e seguro internacional.
- Informar no SAP = instruções de embarque para a JB providenciar os docs. e informações pesos, dimensões, etc.
- Coordenar c/ a expedição de materiais à retirada do material e entrega p/ desembarço.
- Resolver pendências legais que surgirem no processo junto com o Despachante e RF.
- *Interface* entre cliente e Assessoria Aduaneira
- *Follow up* com o fornecedor. Previsão, confirmação do embarque e chegada no destino.
- Efetivar o Seguro junto a Seguradora homologada da Siber e arquivar o processo.
- Atualizar o controle no Excel.

f) Cursos e treinamentos no exterior

- Solicitação de Curso e ou Treinamento via requisição no SAP.
- Emissão de Pedido via SAP e envio via correio eletrônico.
- Confirmação com os responsáveis no exterior pelo Curso e ou Treinamento.
- Recebimento da Confirmação.
- Envio ao departamento de Curso e Treinamento.
- Análise dos Documentos recebidos via SES PRINT .
- Fechamento de câmbio de pagamento de cursos e treinamentos
- Se aplicável, a pedido do Bacen, efetuar levantamento de dados elaborar um contrato que permita o pagamento do curso e ou treinamento à *local company* Siber no exterior.

g) Importações temporárias para feiras e demonstrações, testes de funcionamento e reparos.

Trata-se de um regime Aduaneiro especial que permite a importação de partes/peças/equipamentos em caráter temporário ,que devam permanecer no país durante o prazo fixado, conforme a finalidade a que os bens serão submetidos (Art.4º /6º - INSRF 285/2003).

Podem ser com pagamento proporcional (conforme a vida útil do material) e ou suspensão total dos tributos.

3.1 DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA OPERACIONALIZAÇÃO

- Licença de Importação (informar em caso de materiais usados: fabricante/origem/ano de fabricação/vida útil etc ...).
- Fatura Comercial com a finalidade pretendida.
- Laudo Técnico e Cronograma assinado por um engenheiro em dia com o CREA.
- Contrato de Empréstimo quando aplicável ao processo.
- RCR – Requerimento da Concessão de Regime de Admissão temporária.
- Termo de Responsabilidade (TR's).
- Termo de identificação (Fotos e marcação dos nrs de séries dos equipamentos).
- DI /DSI (Declaração de importação e ou Declaração Simplificada de importação).
- Embarque e despacho Aduaneiro.

3.1.1 Providências Internas

Para todo e qualquer processo o departamento de Logística tem por responsabilidade apontar os riscos inerentes de cada operação, bem como trabalhar em conjunto para evitar os mesmos juntos as áreas interessadas.

- Verificação da documentação recebida e documentos emitidos (Laudo e Cronograma)
- Orientação aos fornecedores e clientes
- Cadastramento de Material para Admissão temporária (estoque especial , ou seja o material fisicamente não fica parado na fábrica).
- Solicitação de requisição interna

- Classificação dos materiais conforme a TEC
- Emissão do pedido e transferência para o despachante (segue como autorização para o desembaraço aduaneiro).

Nestas operações de acordo com a legislação vigente e quando aplicável e aceito pela aduana, há duas alternativas quando do término da concessão deste regime.

3.2 DEVOLUÇÃO DE MATERIAIS A ORIGEM

Após a conclusão da finalidade para o qual os bens foram admitidos temporariamente, os materiais devem ser devolvidos a fábrica para serem efetuadas as devidas baixas no estoque e emissão dos documentos pelo departamento de Logística para a origem. A atribuição de providenciar a devolução dos equipamentos à fábrica é de responsabilidade única e exclusiva da área de negócios. A seguir os passos para a devolução de materiais:

- A área responsável pelo controle dos prazos concedidos pela RF, solicita ao requerente responsável pelo material a devolução .
- Após a confirmação de chegada e re-entrada dos materiais na empresa, solicita a revisão dos bens de acordo com o termo de identificação e envia instruções a expedição de materiais providenciar a embalagem e fornecimento dos dados pertinentes à mesma para processar os documentos de exportação.
- Efetua a cotação de frete e seguros internacionais e providencia-se os documentos de exportação: RE (siscomex), Nota Fiscal e Fatura (SAP) e Recado Interno contendo instruções de coleta/zona de despacho e dados do envio.
- Após a finalização destes dados encaminha os documentos devidamente protegidos ao despachante, embarcador e seguradora para os mesmos emitirem o DDE (Declaração de Despacho) *AWB* (Conhecimento Aéreo) e seguro dos materiais.
- Após a coleta pela transportadora responsável e devidamente homologada pela empresa efetua o tracing (*follow up*) em relação a desembaraço e embarques.
- Quando do embarque confirma a seguradora os dados de *AWB* e Vôos para efetivação do seguro.
- Após este step (passo) solicita a baixa do processo na RF, atualiza os dados e arquiva cópia do processo e a mantém por 05 anos devido à possibilidade de questionamento por parte dos órgãos competentes.
- O embarcador deverá enviar o *pre-alert* das cargas aos respectivos clientes e fornecedores de serviços.

Se a opção for permanecer com o equipamento admitido temporariamente, há a obrigatoriedade de se efetuar consulta prévia diante da supervisão aduaneira da região onde se processou a importação temporariamente a fim de efetivar a nacionalização da mesma.

Passos:

- Efetua a consulta via petição as autoridades competentes da região onde ocorreu a admissão temporária
- Solicita a ampliação do material e ou requisição de compras da área solicitante
- Processa a emissão do Pedido de compra destinando o material ao centro de depósito indicado e conforme os valores declarados quando da importação.
- Solicita-se a fatura comercial de forma a processar o fechamento de câmbio.
- Após o recebimento deste documento processa-se o envio dos mesmos para o despachante emitir a DI (Declaração de Importação).
- O despachante automaticamente quando do processamento da DI deverá informar a Aduana e baixar o processo em aberto.
- Após o desembaraço o despachante envia eletronicamente o cálculo de custo e Cópia da DI , pois fisicamente o material já esta em poder do requerente , para criar saldo no centro e depósito indicado.
- O requerente obrigatoriamente deverá requisitar o material do estoque especial (Temporário) para o definitivo.
- A Logística deverá processar os dados no SAP e arquivar o processo.

3.3 COURIER'S – REMESSA EXPRESSA (Importações e Exportações)

Exportações

- Diversos departamentos contatam a Logística de suprimentos para obter informações de diversas naturezas para envios de :
- mostras sem cobertura cambial
- promoções externas de mercadorias produzidas no Brasil
- Documentos
- Amostras para testes destrutivos/consumo/ protótipos.
- Amostras para homologação de produtos pelas diversas intercompanies Siber em todo mundo (America do Norte/Sul/Asia/Europa e Oriente Médio)

- O departamento de logística deverá sempre levar em consideração a legislação vigente do país a qual se pretende enviar a mercadorias e ou documentos.
- Emitir todos os documentos de acordo com a legislação Brasileira e fornecer dados para que tanto cliente e fornecedor possam efetuar o *track and trace via internet*.
- Solicitar sempre o Centro de Custos para o débito de custos.

Importações:

- Atendimento e auxílio a diversos departamentos internos da Siemens (Desenvolvimento&Fábrica& Service) levando- se em consideração a legislação vigente do Brasil.
- Podem ser : documentos & amostras & protótipos etc..
- Follow up até a chegada do material *via tracking nr* e consulta *internet* no site dos prestadores de serviços
- Entrega do material e pagamentos dos serviços (Frete + impostos).

3.4 DEFINIÇÃO DA MELHOR LOGÍSTICA JUNTO A FORNECEDORES E CLIENTES

- Avaliar todos os riscos envolvidos em termos de Aduana do processo e ou serviço a ser prestado ou solicitado (de um país a outro).
- Analisar e criar procedimentos específicos para aquele determinado país
- Avaliar e implementar o fluxo de serviços e produtos considerando as legislações vigentes de cada país, agreements e procedimentos já adotados pela corporativa da Siber em termos de acordos com embarcadores /transportadores/seguradoras e despachantes.

3.5 SUPORTE E CONSULTORIA NA EMPRESA EM RELAÇÃO AO COMÉRCIO EXTERIOR.

- Suporte na pesquisa e viabilização dos projetos do Service
- Suporte nos agreements e ou SLA's (*Service Level Agreement*)
- Suporte nas Legislações e procedimentos de comércio exterior
- Suporte no levantamento de dados, para prever os custos e ganhos, levando em consideração as despesas e impostos internos (*withholding taxes and customs fees*) para a operacionalização dos projetos a serem executados em negócios internacionais.

3.6 NEGOCIAÇÃO DE PREÇOS JUNTO AOS FORNECEDORES.

- Suporte e ajuda na negociação dos preços a serem acordados – atualmente esta atividade está sendo repassada ao departamento central da Siber - *Strategic Procurement*.

3.7 DEFINIÇÃO DE PROCEDIMENTOS A SEREM SEGUIDOS POR FORNECEDORES CONSIDERANDO A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

- Elaboração de contratos “*agreement*” com outras local companies e revisão periódica destes contratos.
- Elaboração de uma tabela para preços de serviços entre local companies Mercosul e Região Andina e revisão periódica desta tabela.
- Contatos com centro de competências e local companies para compra/venda de mão-de-obra e esclarecimentos técnicos
- Exportação de mão de Obra de colaboradores Siber para implementação e execução das atividades e trabalhos em outros países da responsabilidade do Service e manutenção de uma matriz de competência e de acordo com a necessidade.
- Importação de mão de Obra de colaboradores das empresas coligadas Siber para execução de trabalhos no Brasil.
- Operações *Back to Back* para os produtos negociados do Service junto aos clientes finais.

3.8 RESOLUÇÃO DE PENDÊNCIAS DOS DEMAIS PAÍSES COM OS QUAIS A EMPRESA MANTÉM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.

- Problemas de apreensão de mercadorias no destino
- Problemas de *Dumping*
- Problemas de Barreiras tarifárias e não tarifárias.
- Problemas de valoração aduaneira
- Providenciar as declarações necessárias e consularizá-las de acordo com a necessidade dos países atendidos pelo Brasil (ex: equipamentos reconicionados).

- Encontrar rápidas soluções para o envio de mercadorias e ou divergências de serviços prestados, através da interação com a *Fábrica & Service*.
- Documentos emitidos erroneamente
- Emissão dos certificados de Origem para os países integrantes do Mercosul.
- Problemas de emissão de declaração de inspeções de materiais.

Todo este trabalho é executado em parceria com o Departamento Jurídico Central da Siemens em São Paulo (Matriz no Brasil).

3.8.1 Resolução de Pendências Junto a Rf e Bacen

- Baixas de processos em aberto
- Baixas dos termos de responsabilidades
- Repatriação de Divisas
- Cumprimento das diversas pendências emitidas pela Receita Federal.
- Comprovação documental no caso de materiais exportados temporariamente para feiras e testes de funcionamento no Exterior que não retornaram dentro do prazo legal permitido pela RF.
- Comprovações de Transferências cambiais enviadas e ou recebidas em casos de exportações – vendas (Swift)

3.9 SUPORTE NOS *AGREEMENTS* PARA SERVIÇOS DE REPAROS

- Análise e suporte nos *Agreements* a serem elaborados pelo *Service*, levando em consideração o TAT (*Turn Around Time*), Aduana, Tipos de serviços , incoterms, fluxo logístico a ser adotado, termos de pagamentos, procedimentos e exigências da RF e Bacen no Brasil.

3.10 NEGOCIAÇÃO DA BI-TRIBUTAÇÃO COM OS PAÍSES COM A QUAL A SIBER MANTÉM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

- Análise e suporte na questão de impostos a serem recolhidos quando do fechamento cambial e busca de uma compensação desta diferença para não onerar os serviços

prestados dos contratantes . Conforme as normas cambiais vigentes no pagamento de serviços prestados pelo exterior, elencamos abaixo os principais quesitos envolvidos nestas operações.

4 CONCEITO (CONSERTOS / REPAROS / RECONDICIONAMENTOS DE MÁQUINAS, PEÇAS, VEÍCULOS E APARELHOS

- Transferência destinada ao pagamento de serviços profissionais executados em bens enviados ao exterior para reparo, bem como das peças e componentes incorporados ao conserto / reparo do veículo.

Características:

* A execução do serviço de conserto / reparo depende de conhecimentos técnicos especializados.

*As transferências da espécie estão limitadas:

- Quando se tratar de aeronaves, ao valor indicado na manifestação favorável da Comissão de coordenação do Transporte Aéreo Civil - COTAC para pagamento de serviços e das peças e componentes incorporados;
- Para pagamento nos demais casos, de peças e componentes: **até 20% do valor FOB indicado no Registro de Exportação e Licença de Importação conjugados/vinculados e sem cobertura cambial.** As transferências de valores superiores ao limite estabelecido ficam condicionadas a apresentação de manifestação da SECEX - Secretaria de Comércio Exterior, quanto à razoabilidade dos preços das peças e componentes incorporados em bens reparados ou a reparar.
- Para pagamento de serviços: **até 40% do valor FOB indicado no Registro de Exportação e Licença de Importação conjugados/vinculados e sem cobertura cambial.**

* São admitidas transferências a título de pagamento antecipado, desde que se trate de exigência formal do prestador do serviço e sejam respeitados os limites e as condições previstas. O comprador da moeda estrangeira assume o compromisso de apresentar ao

banco interveniente, até 60 (sessenta dias) após a data da liquidação do contrato de câmbio respectivo, o comprovante do desembaraço alfandegário na forma prevista.

5 TRIBUTOS INCIDENTES

Para pagamentos de consertos ou serviços de manutenção, vinculados à exportação / importação conjugadas de mercadorias, as alíquotas de impostos incidentes são passíveis de alterações constantes, decorrentes de alterações políticas e comerciais.

ISS

Preliminarmente, por disposição do § 1º, do art. 1º, da Lei Complementar nº 116/03, devemos considerar o ISS sobre o serviço proveniente do exterior do país ou cuja prestação se tenha iniciado no exterior do País e posteriormente, num segundo momento, integrar este valor na base de cálculo do Pis/Cofins, através de cálculo feito por dentro.

Considerar que no caso do ISS, a responsabilidade pelo recolhimento é imputada ao tomador dos serviços e a alíquota correspondente poderá variar de acordo com a natureza do serviço prestado, bem como de acordo com o município em que estiver domiciliado o respectivo tomador.

Em função do acordo de bi-tributação, considerar as seguintes bases de cálculo para fins de recolhimento do ISS:

- a) Quando o IR for por conta do prestador: Base de Cálculo = valor do serviço + ISS
(valor serviço / 1 – ISS);
- b) Quando o IR for por conta da Siemens: Base de Cálculo = valor do serviço acrescido do ISS + IR (valor serviço / 1 – ISS – IR)

PIS / COFINS

A base de cálculo do Pis/Cofins incidente sobre a importação de serviços, segundo disposto no inciso II, do art. 7º da Lei nº 10.865/04 é o valor pago, creditado, entregue,

empregado ou remetido para o exterior, antes da retenção do imposto de renda, acrescido do Imposto sobre Serviços de qualquer Natureza (ISS) + o valor das próprias contribuições.

Em função do acordo de bi-tributação, considerar as seguintes bases de cálculo para fins de recolhimento do PIS/COFINS:

- a) Quando o IR for por conta do prestador: Base de Cálculo = valor do serviço / 1 – ISS – (ISS x IR) / 1 – Pis – Cofins
- b) Quando o IR for por conta da Siemens: Base de Cálculo = valor do serviço / 1 – ISS – IR / 1 – Pis – Cofins

IRRF (SEÇÃO II - RENDIMENTOS, GANHOS DE CAPITAL E DEMAIS PROVENTOS) (SUBSEÇÃO I – INCIDÊNCIA)

Art. 685 - Os rendimentos, ganhos de capital e demais proventos pagos, creditados, entregues, empregados ou remetidos, por fonte situada no País, a pessoa física ou jurídica residente no exterior, estão sujeitos à incidência na fonte (Decreto-Lei No. 5.844, de 1943, art.100, Lei no. 3.470, de 1958, art. 77, Lei no. 9.249, de 1995, art. 28, e Lei no. 9.779, de 1999, arts. 7o. e 8o.):

I - à alíquota de quinze por cento (15%), quando não tiverem tributação específica neste Capítulo, inclusive:

- a) os ganhos de capital relativos a investimentos em moeda estrangeira;
- b) os ganhos de capital auferidos na alienação de bens ou direitos;
- c) as pensões alimentícias e os pecúlios;
- d) os prêmios conquistados em concursos e competições.

II - à alíquota de vinte e cinco por cento (25%):

- a) os rendimentos do trabalho, com ou sem vínculo empregatício, e os da prestação de serviços;

b) ressalvadas as hipóteses a que se referem os incisos V, VIII, IX, X e XI do art. 691, os rendimentos decorrentes de qualquer operação, em que o beneficiário seja residente ou domiciliado em país que não tributa renda ou que a tribute à alíquota máxima inferior a vinte por cento, a que se refere o art. 245.

Em função do acordo de bi-tributação, considerar as seguintes bases de cálculo para fins de recolhimento do IRRF:

- a) Quando o IR for por conta do prestador: Base de Cálculo = unicamente valor do serviço;
- b) Quando o IR for por conta da Siemens: Base de Cálculo = valor do serviço acrescido do ISS e do próprio IRRF incidentes ($\text{valor serviço} / 1 - \text{ISS} - \text{IR}$)

CIDE (Contribuição de Intervenção do Domínio Econômico)

É indiscutível a incidência da CIDE nas operações de prestação de serviços, à alíquota de 10% sobre o valor a ser remetido, considerando-se as seguintes bases de cálculo:

- a) Quando o IR for por conta do prestador: Base de Cálculo = unicamente valor do serviço;
- b) Quando o IR for por conta da Siemens: Base de Cálculo = valor do serviço acrescido do IRRF e do ISS incidentes: ($\text{valor serviço} / 1 - \text{ISS} - \text{IR}$).

6 BI-TRIBUTAÇÃO (CAPÍTULO VIII - TRATADOS E CONVENÇÕES)

Art. 997 - Os tratados e as convenções internacionais revogam ou modificam a legislação tributária interna, e serão observados pela que lhes sobrevenha (Lei 5.172 de 1966, art. 98o.).

Alíquotas reduzidas:

a) As alíquotas reduzidas, estabelecidas nas Convenções destinadas a evitar a dupla tributação internacional da renda, firmadas pelo Brasil, aplicam-se, em detrimento das fixadas pela legislação interna, aos rendimentos nelas previstos, ainda quando a fonte pagadora tenha assumido o ônus do imposto, inclusive aos juros relativos à aquisição de bens a prazo, não cabendo, neste caso, reajustamento da base de cálculo, ainda que o adquirente tenha assumido contratualmente o ônus do imposto.

b) Aos juros pagos a agência de banco japonês situada em terceiro Estado aplica-se a

Convenção entre o Brasil e o Japão, destinada a evitar a dupla tributação em matéria de impostos sobre rendimentos e, como corolário, esta não se aplica aos juros pagos aos estabelecimentos permanentes, situados no Japão, de pessoas jurídicas com sede em terceiros Países.

c) Quando o credor for uma agência de uma instituição financeira por exemplo o Chase-Agência Alemanha, constituindo empréstimos para o Brasil, quando do fechamento de câmbio e remessa de juros para a Alemanha, não poderemos aplicar o acordo para reduzir a alíquota do IR. Só seria possível se não fosse agência (XI, item 7 do Decreto da Alemanha).

O Ato Declaratório nr. 31 de 10/09/98 estabelece os Países signatários dos Acordos Internacionais com o Brasil, para evitar a dupla tributação de renda, conforme abaixo:

Informa os países que assinaram Acordos Internacionais com o Brasil para evitar a dupla tributação de renda.

Alemanha, Argentina, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, China, Coréia, Dinamarca, Equador, Eslováquia, Espanha, Filipinas, Finlândia, França, Holanda, Hungria, Índia, Itália, Japão, Holanda, Luxemburgo, Noruega, Portugal, República Tcheca, Suécia,

Obs.: Não existe acordo para evitar a bitributação para os Países que não tributam a renda ou a tributam à alíquota máxima inferior a 20% (considerados paraísos fiscais). Para maiores esclarecimentos, a ACF CF deverá ser contatada.

6.1 DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA PAGAMENTO

- Registro de Exportação e Licença de Importação, conjugados/vinculados entre si e sem cobertura cambial, que ampararam o envio e o retorno do bem, exceto os casos de reparo quando o defeito ou o fato que originou o conserto tenha ocorrido durante viagem ao exterior.
- Fatura ou nota de débito, emitida pelo prestador do serviço, onde estejam discriminados os serviços e as peças e componentes incorporados ao bem reparado, com seus respectivos valores.
- Comprovante do desembaraço alfandegário do bem, com a discriminação das partes, peças e componentes incorporados, de acordo com a fatura.

- Manifestação favorável da Comissão de Coordenação do Transporte Aéreo Civil - COTAC, nos casos que envolvam aeronaves, suas partes, peças e componentes.

6.2 EXEMPLO DE CÁLCULO COM E SEM O ACORDO DE BITRIBUTAÇÃO.

a) Impostos Incidentes

TABELA 01 - INCIDÊNCIA DE IMPOSTOS SOBRE SERVIÇOS

D)	Alíquota	
do ISS		5%
Alíquota do IR		15%
Alíquota do PIS		1,65%
Alíquota da Cofins		7,6%
Alíquota da Cide		10%

FONTE: Elaboração da Autora

QUADRO 01 – EXEMPLO DE CÁLCULO DE IMPOSTOS - Valor do Serviço: USD 100,00

IR POR CONTA DO PRESTADOR (fornecedor)		IR POR CONTA DA SIEMENS	
Base de Cálculo das Contribuições	115,98	Base de Cálculo das Contribuições	137,74
Valor do PIS	1,91	Valor do PIS	2,27
Valor da Cofins	8,81	Valor da Cofins	10,47
Base de Cálculo do ISS (fator 0,9500)	105,26	Base de Cálculo do ISS	125,00
Valor do ISS	5,26	Valor do ISS	6,25
Base de Cálculo do IR e da Cide	100,00	Base de Cálculo do IR e da Cide	125,00
Valor do IR	15,00	Valor do IR	18,75
Valor da CIDE	10,00	Valor Remetido	US\$ 100,00

Valor total dos tributos incidentes	40,98	Valor da CIDE	US 12,50
Valor Líquido de IRRF para remessa	85,00	Valor Líquido de Impostos em R\$ (?)	87,26

FONTE: Elaboração da Autora

b) Outras despesas incidentes:

- **Honorário Despachante**
- **Corretora – Tarifas”**

De acordo com as normas cambiais do BACEN:

Nos Cursos e Treinamentos a incidência de impostos é de aproximadamente 18% (INPI + 3% ow taxes)

- Com a Alemanha , matriz da Siemens Brasil já estamos obtendo a redução de 15% nos preços dos serviços prestados a fim de efetuar a compensação e o posterior reembolso do Governo Alemão para a SAG, desde que a Siemens envie a cópia do Swift para os mesmos. Contudo, como esta margem cobre apenas 45% , esta buscando a redução de no mínimo 25% dos serviços prestados por este país.
- Com a Itália temos 25% de descontos para os serviços prestados a fim de compensar os tributos recolhidos pela Siber Brasil.
- Com os EUA, estamos verificando se há alguma compensação tributária, levando-se em consideração que a ALCA – Acordo de Livre Comércio das Américas tem a previsão se respeitada de entrar em vigor em 2005.

7. CAMBIO

1. Pagamento de Serviços de MOD
2. Pagamentos de *Softwares*
3. Pagtos de cursos e Treinamentos
4. Pagto de Compromissos diversos
5. Pagamentos de serviços dos reparos.

6. Pagtos de importações com cobertura cambial
7. *Follow up* das exportações vendas realizadas pela Fábrica Curitiba.

8 SUPORTE NAS OPERAÇÕES ESPECIAIS

- *Drawback*
- Entrepasto Aduaneiro
- Operações *Back to Back*.
- Importações de máquinas e equipamentos usados, respeitando o regulamento Aduaneiro da não similaridade.
- Logística Reversa

Como todas estas operações requerem cuidados especiais, são tratadas em conjunto com a Corporativa - Matriz em S.Paulo.

Neste caso efetua-se o levantamento de todas as vantagens e desvantagens de operacionalizar este tipo de procedimento e principalmente considerando que os mesmos são processos conjugados (tem uma contrapartida).

Para este tipo de operação como a margem de erro deverá ser próxima de zero, pois todo erro significa pesadas multas, portanto é realizado um trabalho cuidadoso para cada modalidade e situação requerida pelo cliente interno e externo , analisando-as operacionalmente e o fechamento dos processos em aberto com o BACEN e RF, evitando-se assim impactos desastrosos para a empresa e o risco de perder ou ter o CNPJ bloqueado.

9 PERSPECTIVAS DE NOVOS NEGÓCIOS

Novos serviços que poderão ser inclusos no processo aproveitando oportunidades:

9.1 *MARKETING*

Atual:

Praticamente inexistente marketing focado em “*service*”, ou seja o *marketing* é totalmente voltadas ao produto final (Linha de produção - fábrica).

Situação proposta

a) Estágio 1

Marketing agressivo de vendas de serviços a todas as empresas e Coligadas da Siemens com referência a Serviços /Importações e Exportações – Nacional e Internacional – venda de pacotes de serviços. Ex: Criação de pacotes de serviços para clientes do exterior visando atender as necessidades dentro de suas expectativas em relação a prazos e preços (reparo/data base/administração de spare parts do cliente)

- Definição e Análise mercadológica
- Estratégia dos tipos de serviços a serem ofertados
- Promoção/Propaganda

b) Estágio 2

Marketing de vendas deverá ofertar serviços às demais unidades de negócios e empresas terceiras (consultorias, treinamentos, cursos, venda de serviços)

1. Levantamentos das atividades e serviços que poderão ser ofertados para o mercado externo e interno dentro do Brasil para as empresas com atividades similares.
2. Auxílio à formulação de propostas de vendas de pacotes de serviços para vendas
3. Verificação da necessidade específica de cada cliente e ou fornecedor nos países considerando a legislação local para a contratação deste tipo de serviços.
4. Desenvolver um site específico na Internet a fim de possibilitar ao cliente a consulta de todos os serviços ofertados pela Siber Brasil (contratos de reparos /gerenciamento de spare parts, cursos e treinamentos) e efetuar o próprio orçamento e formação de pacotes de serviços com os seus devidos preços. Este site permitirá além da consulta de pacotes de serviços e solicitação de serviços extras se aplicável ao core business, ou mesmo deverá funcionar como um outdoor de toda a gama de produtos da Siber Brasil- Processo em curso e que futuramente poderá ser ampliado pelo mesmo para atividades de gerenciamento de pool local (movimentação de módulos nos CM'S – *regional warehouse*).
5. Implantação prevista do novo conceito serviços para dentro de 60 dias na Internet.
6. Divulgação a ser feita também através de Mala Direta via e-mail através do departamento de vendas ICEX – em São Paulo.
7. Prestação de serviços de consultoria operacionalização as diferentes BU's (*Business Unit*)

c) Brand name SIBER

Efetuar um marketing agressivo para todos os serviços que levam a marca Siber, como sinônimo de qualidade nos serviços prestados, comprometimento e competência .

Potencial de exploração de serviços a serem ofertados internamente

Grupo Siber

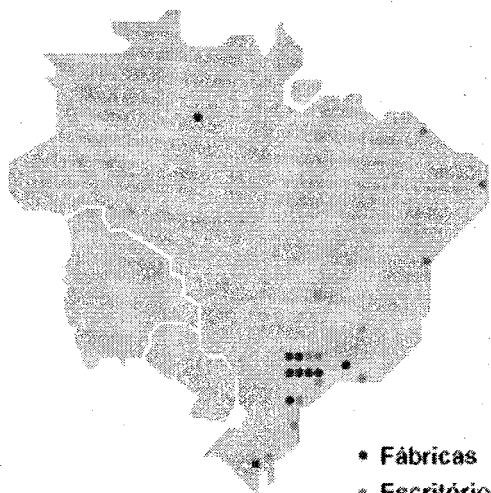
Com dez fábricas, doze escritórios de vendas e *service* em todo o país, e três representantes no exterior - dois no Paraguai e um na Bolívia -, o grupo Siber no Brasil consolida as seguintes empresas:

- Siber Ltda
- Siber Technologies Ltda
- Siber Demag Delaval Turbomachinery Ltda
- Siber Dematic Ltda.
- Siber Eletroeletrônica S.A
- Siber Engenharia e Service Ltda
- Siber Security Services Ltda
- Siber VDO automotive Ltda
- Chemtech Serviços de Engenharia e Software Ltda
- Siber Telecomunicações e Informática S.A.
- Osram do Brasil Lâmpadas Elétricas Ltda.

Demais Empresas Coligadas

A *joint venture* BSH, formada pela Siber AG e a Bosch GmbH da Alemanha, controla o capital da BSH Continental Eletrodomésticos, que atua na linha branca no Brasil.

A CVL - Componentes de Vidro Ltda. é uma *joint venture* da Osram com a Philips para a produção de bulbos e tubos de lâmpadas.



- Fábricas
- Escritórios de vendas e service
- Representantes

Os grupos Voith e Siber formaram a *joint venture* Voith Siber Hydro Power Generation Ltda., concentrando forças para atuar na área de geração de energia hidrelétrica. A Siber e a Faurecia formaram uma *joint venture* que resultou na SAS Automotive do Brasil Ltda. para fabricar *cockpits* automotivos e painéis de portas.

A Siber AG mantém ainda participação no capital da EPCOS do Brasil Ltda., indústria de componentes eletrônicos, e da Infineon Technologies South America Ltda., representante no Brasil da fabricante mundial de semicondutores Infineon Technologies AG.

Na *joint venture* S-Y Wiring Technologies GmbH, os grupos Siemens e Yazaki concentraram suas atividades na área de sistemas de distribuição elétrica e eletrônica para automóveis, cuja atuação no Brasil ocorre através da SY Wiring Technologies do Brasil Ltda. Através da Framatome ANP Ltda. a Siber participa do programa brasileiro de geração de energia nuclear.

Potencial: Utilização e comercialização do modelo proposto do *Service* para as demais unidades do Grupo Siber

Ex: softwares, programas, procedimentos aduaneiros e logísticos.

9.2 IMPORTAÇÃO DE PARTES E PEÇAS VOLTADAS AO SERVICE, ATINGINDO A SINERGIA NA OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS E INFORMAÇÕES

9.2.1 Aquisição de materiais importados e nacionais.

Situação atual:

Diferentes BU's efetuando este serviço em diferentes locais da fábrica & Service, o que não gera a sinergia necessária para a otimização dos tempos e recursos.

Estas importações estão distribuídas em diversas áreas dentro de cada Unidade de Negócios.

Exemplificando: para aquisição de um Software o requerente deverá efetuar a pesquisa do responsável (num único setor) para direcionar o pedido a diferentes grupos dependendo da técnica em questão e assim perdendo a sinergia.

Situação Proposta:

Todas as estas atividades seriam desenvolvidas por um centro de competência na área de comércio exterior –CCCE célula criada em Curitiba em um local único , com pessoas

especializadas e voltadas ao *Business do Service* (Otimização dos tempos e recursos, ou seja menos pessoas fazendo o serviço de maneira mais rápida e eficaz).

Este tema deverá ser tratado com prioridade uma vez que a fábrica está reestruturando a logística (*Supply Chain*) e cada BU ficará responsável pela sua própria Logística, ou seja não haverá mais o departamento de compras, ou seja se o service precisar adquirir um material e ou serviços deverá direcionar o mesmo as diferentes BU's dependendo da técnica do produto e ou serviço e a sinergia ficará mais distanciada da necessidade do *Service* que é o agrupamento de informações para agilizar o atendimento ao cliente final.

Aquisição de SW.

Mesma situação do item 01

Aquisição de Ativos e Investimentos

Mesma situação do item anterior 01

Pagamento de SW/Ativos /Investimentos e Matérias primas e acabadas do Service

Mesma situação do item 01

Fechamentos de câmbio

Para estes tipos de serviços à mesma situação do item 01.

9.3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E ADEQUAÇÃO A ALCA: ÁREA DE LIVRE COMÉRCIO ENTRE AS AMÉRICAS.

Estruturar o departamento para atender as novas necessidades dentro deste novo cenário em termos de serviços e produtos. Como será uma área de livre transito entre os países membros a competição tende-se a acirrar no que concerne a tecnologia/know how/rapidez dos produtos e serviços a serem comercializados. A Siber deverá estar preparada para não perder os mercados já conquistados e partir em busca de novos nichos, ou seja deverá manter-se atento ao mundo interno e explorar ao máximo o potencial de abertura dos mercados futuros.

Atualmente :

Os Nortes Americanos propuseram tratar de maneira diferenciada o processo de liberalização para o CARICOM, América Central/Paises Andinos e Mercosul ao transferir

temas como subsídios e regras antidumping para o âmbito da Organização Mundial do Comércio, tendo em vista:

- O princípio de Nação mais favorecida (NMF), no qual todos os benefícios concedidos nas negociações devem ser estendidos aos demais participantes, não estaria sendo respeitado.
- A transferência das negociações de eliminação de barreiras não-tarifárias para o âmbito OMC dificultaria os avanços das negociações da ALCA.

Ao contrário dos EUA, o Mercosul uma oferta única de acesso aos mercados para os demais países participantes, não envolvendo temas como serviços, investimentos e compras governamentais.

Segundo o Itamaraty a estratégia do Mercosul seria:

- a) Negociar, em um âmbito fora da ALCA, a concessão de melhorias de ofertas àqueles países com os quais possui acordos bilaterais.
- b) Negociar a concessão de melhorias de ofertas aos demais países no âmbito ALCA.
- c) Criar uma ALCA “light”, que restringiria o acordo à apenas um acordo comercial, excluindo temas como propriedade intelectual, investimentos e compras governamentais

Neste viés o governo adotaria 3 caminhos nas negociações:

- Negociações baseadas no formato 4+1 (Mercosul – EUA) – acesso aos mercados e de forma limitada, serviços e investimentos;
- O processo da ALCA focada em elementos básicos como solução de divergências um atenção especial e tratamento diferenciado para os países em desenvolvimento, fundos de compensação, regras fitossanitárias e facilitação de comércio.
- Temas como Serviços, Investimentos e Compras governamentais seriam transferidos para a OMC, da mesma forma que os EUA transferiram para a OMC temas como subsídios agrícolas e regras antidumping.

Em 20/06/2003 a Reunião da Cúpula Brasil e EUA trataram dos seguintes temas:

- Crescimento
- Agricultura
- Saúde
- Defesa
- Educação
- Telecomunicações
- Comércio

Portanto diante do exposto acima , deveremos concentrar todos os esforços em melhorar cada vez mais a qualidade dos serviços prestados aos clientes atuais de forma a mantê-los fiéis a Siber e desenvolver novos mecanismos e estratégias de penetração nos novos mercados.

Situação atual

Na fase atual prestamos somente algum tipo de serviço para um único país membro no que concerne à exportação de produtos e prestação de serviços de reparos de partes e peças para o México. No Canadá somente importamos os serviços de reparos.

Situação Proposta

- Conquistar via *Marketing* agressivo de Serviços os mercados ainda não atendidos pela Siber Ltda em relação a produtos e serviços.
- Consultorias na área de comércio internacional.
- Reparos/manutenção de plantas instaladas da Siber nos mercados remanescentes de Telecomunicações.
- Ofertar cursos e treinamentos para os produtos comercializados pela Siber Ltda
- Oferecer *spare parts management*
- Ofertar *Inventory management*
- TAC– *Technical Assistance Center* (*Level 1/2/3*)
- Serviços (Mão de obra).
- Logística e suprimentos.
- Criar CD's (Centros de distribuição de produtos e serviços)
- Desenvolvimento de novo projetos

10 GERENCIAMENTO DE TODA A REDE DE SUPRIMENTOS/LOGÍSTICA E TOMADA DE DECISÕES PARA OS INTERESSES DO SERVICE.

Situação atual:

Procedimentos internos extremamente burocráticos e com várias interfaces (comercial&vendas& infra-estrutura) que atrasam na tomada de decisões importantes e pontos estratégicos para a área de negócios.

Situação Proposta:

Este novo setor/departamento deverá ter autonomia (poder de decisão/persuasão/ hierárquico) para as tomadas de decisões com a rapidez necessária do mercado exige, ou seja a área interessada deverá encabeçar as negociações e levar o projeto pronto para a aprovação da área central (ex: *Procurement strategic*). Isto beneficiaria a área , pois traria uma negociação mais realista do mercado na visão Clientes & fornecedores.

Vantagens:

- Reduções nos prazos das negociações e fechamento dos contratos ou SLA's
- Dispendio de menos esforços para o *follow up*
- Duas frentes negociando os preços (uma primeira frente com o *Service* e uma segunda instância com a área do *Procurement Logistic*).
- Uma maior agilidade nas negociações de custos/prazos e melhor logística a ser adotada, levando em consideração o “*core business*” da área.

10.1 GERENCIAMENTO DE CONTRATOS: OPERACIONALIZAÇÃO DE CONTRATOS.

a) VENDAS

Situação atual : Gerenciamento de contratos

O gerenciamento desta atividade estava sendo conduzido pelo departamento pós-venda do Serviço em Curitiba até 2001, contudo devido à reestruturação à atividade foi transferida para a matriz em São Paulo e o mesmo atualmente está sob a responsabilidade do departamento de vendas em SP. Isto causa uma dificuldade de entendimento com relação aos termos do contrato acordado entre a Siemens e o cliente final, uma vez que normalmente as propostas

são renegociadas e não chegam ao *Service* com todas as considerações adicionadas em relação à proposta inicial que ocorre em conjunto com o *Service Curitiba*.

Consequência: Falta a sinergia necessária para efetuar uma avaliação eficiente em termos de prazo e garantia dos equipamentos e o que efetivamente foi acordado com o cliente final, gerando dificuldades na operacionalização do contrato, uma vez que a atividade operacional está sendo gerenciada pelo *Service* em Curitiba.

Situação Proposta: Gerenciamento de Contratos

Retornar esta atividade para *Service Curitiba* junto com um especialista na área de vendas de serviços. **Sugestão:** uma pessoa atuante e conhecedora desta atividade e que detenha o know how para conduzi-lo.

O Benefício principal será o alinhamento da parte Estratégica e Técnico Operacional. A consequência deste benefício será o de otimização dos resultados do contrato, a proximidade com a fábrica e o cumprimento dos termos acordados no contrato de venda de serviços. Este alinhamento de informações também poderá ser utilizado como prospecção de novos negócios vista as dificuldades práticas do d. Possibilidades de novas soluções aos clientes em função do acompanhamento dos prazos/processos/e follow up , considerando as particularidades de cada cliente em termos de custos e prazos.

Um gerenciamento efetivo da Planta instalada dos clientes sob o enfoque técnico e comercial para prospecção dos novos negócios.

Atual : Gerenciamento de vendas de cursos e treinamentos

Atualmente o departamento de vendas está dividido por clientes. Ex: S1 (Telefônica), S2 (Brasil Telecom) , S3 (Telemar) EX (exportações) etc....) e são responsáveis pelas negociações de vendas de : equipamentos, softwares, sobressalentes, documentações e serviços, porém não se verifica a existência de pessoas especializadas na venda destes tipos de serviços (não se trata de produto físico).

Situação proposta:

01. Vendas de cursos a clientes em função da necessidade de capacitação dos mesmos.
02. compra de cursos para capacitar a mão-de-obra interna
03. Determinação de treinamentos para os colaboradores com base nas necessidades atuais e conforme previsões futuras
04. Envio de colaboradores para treinamentos no exterior

- 05.Determinação de treinamentos para colaboradores de outras local companies no Brasil
- 06.Elaboração de “*training on the job*” para colaboradores de outras *local companies* no Brasil
- 07.Sugestão para treinamentos conforme detecção de oportunidades no exterior

c) GERENCIAMENTO

Após a conclusão das negociações e agreement serão enviadas para o *Service-Treinamento* para serem processadas as logísticas referentes à efetivação do curso ou treinamento que poderá ser através da MOD interna e ou externa (exterior).

c) OPERACIONALIZAÇÃO

Dentro deste roll de atividades estão inclusas as implantações dos equipamentos e softwares, pós-vendas, contratos de assistência técnica e treinamentos. Para a venda dos treinamentos o *sales departament* negocia os preços , cursos, períodos (datas de realizações) e local.

10.2 ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL

Situação Atual:

A estrutura comercial disponível atualmente não está voltada especificamente para a área de comércio exterior, causando além de sobrecarga para as pessoas atuantes desta área distorções nos preços finais de serviços (a base de cálculo de dados de um item nacional dever ser diferente da base de cálculo de um item importado e conseqüentemente em termos de serviços também).

Situação Proposta:

Ter uma pessoa do departamento comercial dentro desta nova estrutura com a visão comercial voltada ao comércio exterior . A mesma(o) seria responsável pela formação de preços, análise e atualização de preços (dos serviços a serem ofertados em relação a reparos/manutenção de itens nacionais importados) e gerenciamento dos custos previstos de forma a não gerar distorções em relação à lista de preços dos fornecedores.


- Acrescentaria também a responsabilidade na elaboração de estimativa de custos
- Dar suporte necessário à elaboração propostas de vendas de serviços(Gerenciamento de Contratos)
- *Interface* com vendas para equalização das informações.
- Domínio das regras comerciais dentro de negócios internacionais.

11 LOCAL A SER IMPLANTADO ESTE PROJETO

Neste item deverão ser considerados os seguintes quesitos:

- Acesso fácil às informações de comércio exterior e *interfaces* imprescindíveis para este departamento.
- Benefícios mensuráveis e não mensuráveis (custos /prazos/agilidade nas informações).
- Validação da proposta inicial
- Detalhamento das atividades.
- Definição de Perfil para as novas atividades.
- Definição da estrutura de pessoal necessária.
- Definição de KPI (*Key Performance Indicator* =indicadores de performance)
- Efetuar estimativa de custos para a implantação.
- Apresentação e implantação do projeto.

FIGURA 04 –EXPECTATIVAS DE MELHORIAS



Expectativas de melhorias

Atual	Proposto	Resultado
Recursos Humanos Custos estimados	Recursos Humanos Custos previstos	Recursos Humanos Redução X%
Lead Time Tempos praticados	Lead Time Tempos propostos	Lead Time Redução esperada
Potencial Novos Negócios Não existe um modelo de contrato a ser ofertado para cliente no exterior Expectativa: Poucos negócios	Potencial Novos Negócios Desenvolver pacotes de serviços, orientadas pela legislação vigente em cada País, e, que atenda as necessidades dos clientes. Expectativa: Toda AL	Potencial Novos Negócios Ex: simbólico US\$ 9.999.999,99

FONTE: Elaboração da Autora

FIGURA 05- DIVISÃO DE ATIVIDADES POR DEPARTAMENTO.

Service International Business

PROJETOS	LOGÍSTICA	MARKETING	COMERCIAL
Gerenciamento de projetos • Contratos de Projetos no exterior • Atividades de apoio e assessoria as local companies ou técnicos residentes.	Importações com e sem cobertura cambial • Aquisição de todos os Bens tangíveis e Intangíveis para o Service.	Explorar novos Mercados	Formulação de Preços
Gerenciamento de Inventário • Administração planta instalada dos clientes • Vincular garantias aos contratos • Coordenação de re-call • Informações para system upgrade	Exportações com e sem cobertura cambial • Todas operações de saída de produtos e Serviços para o Service.	Desenvolvimento de parcerias /pacotes	
Gerenciamento de Reparos • Gerenciamento da Cadeia Logística	Consultorias e suporte em operações Especiais Gerenciamento de todos os fechamentos de câmbio • Serviços (reparos, MDD) • SW, Cursos e Treinamentos, Compromissos diversos, Importações e Exportações	Análise Mercadológica e Workshops	Alocação de Custos
Gerenciamento de contratos e Subcontratados Acompanhamento econômico- financeiro dos resultados. Orçamentos • Análise das solicitações de clientes para itens não cobertos pelo contrato	Cursos e Treinamentos • Processamento de todos os Os pedidos e confirmações Com o exterior	Gerenciamento da Negociação de Preços (Procurement Strategic)	
Serviços gerenciados = Clientes satisfeitos = Novos projetos Novos produtos → Novos clientes			

FONTE: Elaboração da Autora

12 **BENCHMARKING COM RELAÇÃO AS DEMAIS EMPRESAS ATUANTES NA ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR.**

12.1 AUDI /VW – BRIGITTE JANZEN

Reparos :

Reposição de partes : disposto pelas partes de peças e acessórios - disponibilidade e /ou não ou efetuam importação direta dos materiais. (*Spare parts* em SP) há consulta é efetuada na fábrica para verificar se a fábrica pode ceder estas partes.

Importação:

Nos produtos considerando os tipos de automóveis. Dividido por fornecedores, sendo que Disposição é dividida em 2 grupos: importados e nacionais. Estimativa de consumos e colocação de pedidos levando em consideração o comportamento do mercado (conforme a saída de mercado).

Itens importados (em termos de volume) : 2 fornecedores principais: Fábrica da VW na AG e Fábrica da Audi AG Nacional: Cada disponente é responsável por um ou dois fornecedores.

Exportação:

Exportação de 50% dos produtos produzidos – empresa terceirizada. Não há o departamento de *Service* devido ao fato de se terem concessionárias especializadas.

Conclusão: neste tipo de produtos não há a centralização de um departamento de comércio exterior devido à terceirização das atividades. Neste caso a fornecedora da informação não soube expressar se realmente houve um ganho ou perda da eficiência com as terceirizações.

12.2 BOSH & MUNDIAL ASSESORIA PLENA EM COMÉRCIO EXTERIOR LTDA

Funcionário: Luiz da Rocha Fernandes.

Toda a logística de importação e exportação é centralizada e executada pelos próprios funcionários da Bosch, exceto algumas operações especiais , Desembaraços alfandegários e atividades que não fazem parte do core central da empresa.

O Departamento de Comércio exterior está composta por 120 funcionários, sendo 12 funcionários da empresa que presta assessoria Aduaneira . A área está dividida em pessoas atuando nas importações&Exportações e PCP's (Planejamento e Controle da Produção).

Para a atividade desempenhada pela Mundial denominada Operações especiais que não estejam atreladas às importações e exportações com cobertura cambial, os mesmos têm acesso irrestrito dentro da empresa e contam com seus funcionários altamente capacitados trabalhando dentro da empresa.

Estas operações especiais estão divididas em :

- **Admissões temporárias** (feiras/testes/demonstrações em clientes/reparos) = contam com o mesmo procedimento adotado pela Siber, ou seja utilizam-se do RA da INSRF 285/03, cujos artigos são:

Art4º -suspensão dos tributos (Prazo de permanência 90+90 Dias, após o vencimento nacionaliza-se o equipamento e ou exporta a origem)

Art.6º - com pagamento proporcional de tributos (pelo tempo que for necessário via contrato de empréstimo).

- **Importação de Equipamentos usados com similar nacional.**

A mesma é permitida em 2 situações:

1º Quando as máquinas e equipamentos são destinados à linha de produção

Através do comprometimento junto a ABIMAQ de comprar com o mesmo valor um produto nacional. Neste caso se o projeto for igual ou superior a US\$ 400.000,00 deverá ser analisada pelo DECEX para a liberação da LI e a mesma somente liberará o pedido após a análise e aprovação da SDP (Secretária de Desenvolvimento da Produção) e pelo comitê formada pela Camex (Câmara de Comércio Exterior).

Neste projeto deverão conter:

- Geração de empregos
- Produção em si
- Comprometimento de aquisição de máquina nacional.
- Comprovar que esta importação de equipamento usado servirá para produzir equipamentos que serão destinadas tanto ao mercado interno e ou exportação venda.

2º Transferências de Fábricas

O projeto deverá ser denominado como investimento de capital estrangeiro e envolverá as seguintes operações:

- Licença de Importação.
- Tributação integral sobre o valor da mercadoria declarada nos documentos de importação.
- ROF (Registro de Operações Financeiras).
- RDE (Registro de Declaração através de um software disponibilizada pela RF
- Publicação no Diário Oficial
- Consulta a Indústria nacional
- Consulta ao DECEX

Tempo aproximado para o processamento deste tipo de importação: TAT (*Turn Around Time*) = 90 a 120 dias.

Em caso de indeferimento do processo o próprio DECEX indica os meios comprobatórios da necessidade que poderá ser pelas seguintes questões:

Qualidade, segurança, garantias e solicitação do projeto apresentado pelo manifestante a fim de verificar se o produto nacional apresenta os padrões necessários para a produção dos equipamentos e peças.

- **Operações de Entrepasto** = mesmo procedimento adotado pela Siber
- **Exportações temporárias** = Mesmo procedimento já adotado pela Siber, ou seja a cartilha do Regulamento Aduaneiro e suas alterações.
- **Reimportações** = mesmo procedimento de acordo com o RA e mecanismos da RF
- **Retorno de material em garantia** = a Bosch não conta com muitos itens que retornam ao país , devido às falhas técnicas e quando isto ocorre é adotado o mesmo procedimento da Siber.
- **Exportação/devolução**= A Bosch não conta com muitos casos a fim de serem medidos, contudo o procedimento é realizado de acordo com o utilizado pela Siber.
- **Desembaraço Aduaneiro** = é competência da Mundial que gerencia todos os embarques, efetua todas as autorizações de embarque, cota os fretes e seguros internacionais este despachante também trabalha com conta garantia e depois debita a cada centro a responsabilidade pelos custos de forma a manter o caixa em dia.

13 MELHORIAS NA RF (INSPETORIA E DESPACHOS ADUANEIROS)

- Procedimento claro nas operações especiais que fogem ao conceito de importação compra e exportação vendas
- Canal Verde para todas as operações de retorno de material em garantia e ou falha técnica/sistêmica
- DSE para as operações especiais de exportações e DSI para as operações especiais e importações, que melhora no Lead Time do processo e hoje está despendendo somente 3-5 dias. Isto somente é valido caso a Receita Federal não esteja em greve.
- A Siber atualmente está trabalhando com o Regime Aduaneiro Especial chamado RECOF no qual todas as importações são encaminhadas e a situação de despacho aduaneiro regularizada em 24/48 horas. À parte de serviços, infra-estrutura e manutenção também foram inclusas no regime contudo ainda aguardando a aprovação da RF para estas operações, contudo várias correções ainda deverão ser implantadas, porque o CNPJ utilizado é o mesmo para todos os centros e depósitos, abaixo segue o explicativo do Regime Aduaneiro Especial de Entrepasto Industrial sob Controle Informatizado – RECOF.

14 PROCEDIMENTOS BACEN (CORRETORA BALUARTE EM SP).

Cambio Simplificado:

O cambio de Operações de exportações conduzidas no SIMPLEX (com DSE – até US\$ 10.000,00) é fechado contra ordem de pagamento, no mercado de taxas flutuantes e para crédito no mesmo dia.

Alguns bancos exigem cópias dos documentos de embarque para conferência e aplicação antes de contratar a operação. Não há o contrato, somente o boleto de câmbio. O corretor não tem acesso às telas nem mesmo para uma simples conferência.

Mercadoria Recebida por Courier

Neste caso desde que se apresente a cópia do DARF de pagamento dos tributos e comprovante via courier (FEDEX/DHL/UPS/TNT etc...) o câmbio será fechado no Mercado de Taxas Flutuantes como “encomendas internacionais”

Fechamento de Câmbio nas importações:

Não há o fechamento de câmbio simplificado para as importações, ou seja toda vez que você emite uma DI há a obrigatoriedade de um contrato 02 (importação), cuja DI deverá ser paga em no máximo 180 dias.

Fechamento de Câmbio para exportação de Serviços diversos

Para o ingresso de divisas como pagamento de exportação de serviços não é tributada na contratação de câmbio. É necessárias a emissão de fatura em moeda estrangeira contra o cliente no exterior e NF de serviços em R\$ pelo valor de contrato de câmbio. Se a operação for “Intercompanies”, naturalmente será conduzida via ICC. Em caso de ser uma empresa “terceira”, que não do grupo da Siemens é só indicar na fatura o banqueiro e a conta em que deve ser efetuado o Crédito em favor da Siber Ltda

Fechamento de Câmbio para Pagamentos de Serviços Técnicos Profissionais.

Podem os bancos credenciados dar curso a transferências financeiras do e para o exterior a título de remuneração por serviços técnicos profissionais, desde que não configurem transferência de tecnologia, produção intelectual ou patente, quando sujeitas a averbação pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI, consoante a legislação em vigor. (Circ 2.685)

Para a efetivação das remessas nos termos desta seção deve o comprador da moeda estrangeira apresentar, ao banco interveniente, contrato de prestação de serviços ou documento que o substitua, onde esteja evidenciado o valor total devido, a forma de pagamento e o período de duração, a respectiva fatura, bem como comprovante do pagamento dos tributos incidentes ou da sua isenção, expressamente reconhecida pela autoridade fiscal competente. (Circ 2.685)

As remessas a que se refere o item anterior devem ser realizadas por ordem de pagamento ou cheque administrativo, nominativo, não-endossável, a favor do prestador do serviço no exterior. (Circ 2.685)

Tem curso no Mercado de Câmbio de Taxas Livres, as transferências vinculadas a operações comerciais, na forma prevista no capítulo 3 da CNC, e aquelas transferências relativas a serviços técnicos registrados no Banco Central do Brasil. (Circ. 2.685 e Carta-Circ. 2796)(*)

14.1 OBSERVAÇÃO NO QUE SER REFERE AO IRF:

No mercado de taxas flutuantes, como Serviços Técnicos Profissionais, quando não envolvem transferência de tecnologia. É necessário contrato ou documento equivalente e fatura (Vide acima título 13 - V)

Alíquota de IRF – 15% + CIDE ou 25% (Ato Declaratório Normativo COSIT n.1 de 05/01/2000)

No mercado de taxas livres, quando envolve transferência de tecnologia. Neste caso, é necessária averbação da fatura (ou contrato) no I.N.P.I. e posterior emissão de RDE (Vide Circular BC 2816, C.Circ.2795 e 2796)Alíquota de IRF – 15% + CIDE

Atenção:

A Lei 10.168/00 de 29/12/2.000 instituiu a contribuição de intervenção de domínio econômico (CIDE) de 10% p/contratos que impliquem em transferência de tecnologia Decreto 4.195 de 11/04/02, que regulamenta a C.I.D.E. para serviços, inclusive assistência técnica, administrativa e semelhante.

Competências (core competence) :

- Atividades principais muito bem realizadas pelo Service e que não podem ser copiadas por outras empresas.
- Não seja de domínio público

15 COMPRAR O SERVIÇO OU EXECUTAR O SERVIÇO?

- Analise dos custos de terceirização de serviços e o que terceirizar. Determinar quais produtos e serviços que não agregam valor e ou apresentem resultados significativos, porém demandam muito tempo na execução.

-

Vantagens e desvantagens da terceirização.

- Analisar a quantidade de serviços a serem ofertados e os custos dos serviços ofertados.
- Indicadores dos custos despendidos pelo cerzisse pelas atividades terceirizadas & custos de executá-las internamente, neste caso rever se o modelo adotado atualmente continua atendendo as necessidades do Service na atual conjuntura econômica.
- Efetuar a elaboração das estimativas de custos para a implantação deste projeto.

Cenário Econômico atual referente a serviços no Brasil.

Atualmente ainda não há uma definição clara do setor de serviços, ou seja porque se trata de uma operação de compra/venda e troca comercial, contudo não é tangível. De acordo com os dados levantados: 50% do PIB mundial, é obtido através da venda de serviços.

Na Europa e EUA 70-75% do PIB é composto por serviços e está ocorrendo um investimento cada vez menor na questão da produção em si de bens, considerando critérios de cada setor. A venda de serviços tem um investimento menor, que o investimento de produção, contudo devemos considerar que a venda de produtos alavanca os serviços que poderão ser agregados a esta venda por exemplo: Se tiver um grande numero de pessoas viajando ao redor do mundo, teremos que produzir mais aviões.

Infelizmente no Brasil ainda não houve a inclusão do comercio de serviços, ou seja ainda não ha uma representatividade significativa em nenhum setor.

Os EUA apesar da delicadeza do tema, incluíram em 1974 no seu regulamento aduaneiro o comércio de serviços, muito antes da última reunião do GATT em Montevideu que ocorreu em 1988. O NAFTA foi primeiro Acordo que abordou o tema serviços.

As características dos Serviços:

1. Cruzam fronteiras (Telecomunicações)
2. Movimentos do consumidor
3. Prestação de serviços de acordo com as necessidades de cada setor.

4. Internacionalização de serviços (Jurídicos/investimentos /mão de obra técnica)

Na área de telecomunicações recentemente privatizada os serviços ainda estão sendo consolidados.

De acordo com os dados obtidos 80% dos serviços prestados estão a cargo de mão de obra técnica, o

comércio de serviços no Brasil esta sendo tratado com a OMC, contudo está totalmente isolado. Conforme pesquisas efetuadas 67% do PIB no Brasil são obtidas pelos setores de serviços, muito aquém do setor industrial. Desses prestadores de serviços se destacam em especial : O Banco Bradesco/ Telecomunicações/ Moreira Sales/Santander e outros.

Pode se utilizar qualquer indicador, que o mesmo acusará o aumento no comercio de serviços, no Brasil o Comércio exterior de serviços ainda é extremamente insignificante ou seja: 90% dos serviços são obtidas através da movimentação de mão de obra técnica/engenharia etc...

No Ranking mundial o Brasil se situa no 33º lugar como exportador de serviços e no 25º como importador de serviços.

A área do comércio de serviços é tida como um grande potencial para as empresas Brasileiras investirem futuramente, porque nesta área não há barreiras fronteiriças como a que sofrem os produtos. Nas análises efetuadas verifica-se que os investimentos dos EUA e Espanha estão sendo aplicados em Serviços, principalmente em mercados em franca estabilização que ultrapassaram a fase de emergentes, como a que se aplica ao Brasil.

Neste mercado ¼ dos investimentos estão aplicados em serviços. Contudo o fato mais assustador é que o Brasil não está se preparando para o Comércio de serviços, ou seja não há uma definição clara por parte dos nossos governantes e nem sequer é notada uma mudança da cultura empresarial.

A abertura do mercado brasileiro de serviços propiciará a concorrência internacional, pois serviços são imprescindíveis na produção de bens industriais, sendo que as mesmas mantêm intima relação com a eficiência e a competitividade de um país no mercado externo, dada a sua contribuição com o todo e pode-se alcançar o world class services devido à prestação de serviços com qualidade.

Após a apresentação do projeto a unidade de negócios, houve a implementação de partes do projeto conforme segue:

Desterceirização de atividades : A empresa de logística nacional foi destituída e a atividade passou a ser realizada por funcionários da Siber.

Foram criados alguns centros de distribuição e reposição de peças em locais estratégicos de forma a atender a demanda e os contratos assinados com os maiores clientes. Também foram redistribuídas várias atividades buscando-se eliminar desta maneira a concentração de Know-how.

Para o gerenciamento de projetos optou-se por criar uma estrutura própria para que esta estrutura viesse a dar o suporte necessário a área de vendas.

Verificou-se também a intensificação de viagens ao exterior em busca de apoio e novos agreements com a casa matriz e negociação de preços, resultando em despesas a serem contabilizados pela área de negócios.

Resultados Obtidos

Para todo e qualquer negócio devemos analisar os três princípios básicos de negócio que são: custo, prazo, qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente isto resulta em novas estruturas que demandam investimentos de forma a atender satisfatoriamente os clientes internos e externos. Toda e qualquer tomada de decisão pode repercutir em vantagens e desvantagens para os envolvidos, ou seja há que se correr o risco, principalmente quando não há a consideração necessária de que o Know How muitas vezes é intransferível, ou seja trata-se de um investimento humano e o mesmo não pode ser programado e simplesmente deletado do processo como a de um programa de computador.

A princípio observou-se um descontentamento muito grande por parte de algumas unidades de negócios com a nova política adotada, repercutindo em perdas significativas de negócios resultando em prejuízos, ou seja os clientes internos que antes pagavam para ter estes serviços, passaram a executá-los e assim obtendo a sinergia do negócio, pois se ele é o ator principal do negócio(manufatureiro) conseqüentemente detém o empowerment para dar continuidade aos serviços dantes contratados e assim reduzindo o custo dos processos e otimizando a sinergia já presente.

Outros aspectos relevantes é que estas performances/ações e melhorias repercutiram de maneira positiva com as demais unidades de negócios ocasionando desta forma um desvio natural ao processamento de suas atividades por si próprias.

Outro fato relevante a ser considerado é que com o cancelamento da terceirização antes de ter o know how adquirido pela empresa que anteriormente executava a atividade, apesar de manter alguns funcionários não mantiveram a fidelidade dos clientes e fornecedores.

Portanto conclui-se que o projeto infelizmente não foi a contento conforme o planejado no início do case, porque não foram considerados os princípios básicos de todo e qualquer negócio que é a sinergia ou seja junção de todas as atividades envolvidas e quebras de paradigmas. Muitos empresários e gestores acabam perdendo seus negócios porque ainda não aprenderam a ouvir as necessidades dos clientes.

De acordo com os maiores especialistas no ramo de pesquisa e consultoria os maiores desafios das empresas para o século XXI são considerar sempre em sua análise a mudança que está ocorrendo na sociedade e os sérios riscos que a empresa estará correndo caso permaneça estática observando o que acontece e a adaptação a esta realidade esta se tornando cada vez mais uma questão de sobrevivência.

A globalização e o Ciclo de vida Curto dos produtos são dados como a chave da instabilidade, pois com a globalização de qualquer lugar do mundo, dada as facilidades do comércio eletrônico, logística e distribuição, uma empresa pode dominar mercados mundiais. Ou seja de forma simplificada não existe mais interior do mundo e nada ficará fora da competição global seja na questão de prestação de serviços e produtos.

A globalização trouxe uma nova realidade econômica ao Brasil, ou seja não há mais competição interna, ou no Mercosul a competição é global.

Os itens que mais sofreram as influências da Globalização foram:

- O capitalismo do século XXI
- A maneira como Empresas e nações irão competir numa nova economia global.
- Surgimento do investidor global.

No novo capitalismo verifica-se que a empresa não tem mais dono, atualmente os donos das empresas são os fundos de pensão e os fundos dos investimentos dos bancos e a mudança ocorre porque como as empresas não têm mais donos tem que ser realmente competitivas seja em produtos e serviços pois estão constantemente sendo observadas pelos analistas de investimentos dos bancos.

Neste novo contexto devemos considerar que o Brasil mudou/o cliente mudou/ e o mundo mudou e os caminhos que tomamos até agora para atingir os objetivos terão que ser refeitos daqui para frente. Os sonhos de ter margens gordas de lucratividade e que os custos definiam os preços acabaram porque hoje é o cliente que define quanto está disposto a pagar por um

produto, portanto ele é que define o custo, ou seja o poder mudou de mãos da empresa para as mãos dos clientes.

Neste caso como o foco principal está voltado à oferta de serviços internacionais a o maior diferencial deveria estar ancorada na qualidade, tecnologia, inovação, criatividade e preços. resumindo a empresa deverá reinventar os serviços. Todos os clientes sejam em qualquer lugar do mundo quer descontos e prazos.

E as empresas que permaneceram no mercado foram aquelas que não perguntaram aos seus clientes o, que eles queriam, mas que surpreenderam seus clientes com produtos e serviços fundamentalmente novos e diferentes. Com o desenvolvimento da tecnologia o cliente não tem obrigação nenhuma de saber o que quer, aliás ele não sabe mais o que quer e nem quer saber o que quer, portanto as empresas têm a obrigação de ouvindo o mercado surpreender os clientes com produtos e serviços fundamentalmente novos e diferentes. Analisando o mercado qual o cliente pediu o fax/telefone celular, Mc Donald's, relógio digital, Windows, post-it (3M), Walkaman etc... Todos estes produtos e serviços surpreenderam os clientes e são sucessos no mercado, contudo nunca foram pedidos pelos clientes. Ouvir o cliente é ainda a maneira mais eficaz e barata de compreender o mercado onde se deseja atuar.

Portanto o prestador de serviço deverá sumariamente surpreender, encantar e entusiasmar o cliente e caso você fique só ouvindo o cliente correrá o risco de aparecer alguém e surpreender o seu cliente e tomá-lo de você.

No século XXI a informação será o grande e único produto daqui para frente. Assim sendo o Marketing de serviços deverá estar atenta a tendência de mercado para identificar e ofertar rapidamente aquilo que o cliente quer (e nem sempre sabe o que quer). O grande desafio das empresas ainda continua sendo o de fidelizar o cliente e transformá-lo no vendedor ativo de seus produtos e serviços (famoso marketing boca-boca) e ele somente fará isso se o produto ou serviço surpreendê-lo, porque o cliente somente vende aquilo que ele não espera, por isso temos que dar aos nossos clientes momentos mágicos e evitar a qualquer custo os momentos trágicos. É preciso fazer o presente e criar o futuro e isso envolve um exercício constante de quebra de tradições e teorias pre-estabelecidas. Na implantação de partes do projeto o cliente principal não foi ouvido e muito menos atendido o que levou as respectivas unidades de negócios retomarem as suas atividades e perda de negócios para o departamento de Serviços. Nenhum negócio dará certo se o cliente não for ouvido!!!

16 CONCLUSÃO

Para qualquer atividade na qual a unidade de negócios queira ser vencedora, deverá considerar todas as mudanças que estão ocorrendo ao redor. A mudança de atitudes é um dos elementos imprescindíveis para iniciarmos qualquer implementação, principalmente como a desenhada e mapeada para este projeto, considerando o tamanho e áreas envolvidas. O projeto está fadada ao fracasso total (se considerado dentro da visão Serviços internacionais) devido à inexperience das partes que estão implementando em termos de regulamentos de comércio exterior e sem a devida análise das particularidades de cada unidade de negócios & as particularidades do setor de serviços e comércio internacional sob dois contextos: a realidade brasileira e o mundo das negociações comerciais entre a evolutiva situação regulatória do Brasil e posicionamentos que o país está tomando nos diversos foros internacionais, principalmente na OMC. Nos demais países estes regulamentos estão mais do desenvolvidos onde o PIB de serviços é maior que a manufatureira como a dos EUA e Europa.

Retomando o case proposto verifica-se que nem tudo está fadada ao fracasso e a parte positiva é que a parte manufatureira está assumindo estas atividades novamente e com isto provocando a sinergia total de todas as partes envolvidas. O sucesso deste projeto para a este novo contexto é iminente e seguro para as áreas de negócios. Sabe-se que serviços são fatores imprescindíveis na produção de bens industriais e mantêm uma íntima relação com a eficiência da competitividade de um país no mercado externo, dada a sua contribuição para a economia como um todo- bens e serviços.

O setor de serviços pode ampliar a capacidade competitiva nacional de um país no mercado internacional s a mesma for bem feita. Ao baratear o acesso a serviços de qualidade mundial (world class services), podem ampliar os ganhos macroeconômicos da empresa, dada a facilidade que os serviços exercem sobre os demais setores. Falta contudo uma regra clara no Brasil relacionada a vendas de serviços (importações e exportações) que por sua vez dificulta a venda destes ao exterior.

REFERÊNCIAS

BACEN . **Consolidação das Normas Cambiais-CNC** : online. Disponível em :

<[http:// www.Bacen.gov.br](http://www.Bacen.gov.br)> Acesso em : 11 de jun. 2004

FIEP-Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Centro Internacional de Negócios do Paraná - **Seminário Estadual de Negócios Internacionais** Mensagem recebida por<cin.seminario@fiepr.com.br> em 26 de Maio de 2004.

OECD, “science Technology Industry: The Service Economy” In: Business and Industry Policy forum Series. **Paris : OECD Publications,2000. p.7**

MARCONINI, Mario. **Acordos Regionais e Comércio de Serviços:** online. Comércio Internacional de Serviços , 2003. Disponível em : < [http:// www.aduaneiras.com.br](http://www.aduaneiras.com.br)> Acesso em : 13 de mar. 2004.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Revista de Comércio Exterior**, Ano 9, n.6, março 2003.

Disponível na Internet. <http://161.148.1.108/imp08.htm>. Ministério da Industria e Comércio - Secex.

FONSECA. Roberto Gianetti da. In: **Comércio Exterior em Perspectiva**, Ano 9, n.6, p.9-10, março 2000.

FORTUNA, Eduardo. Ed: Qualitymark. **Produtos e Serviços. Mercado Financeiro e de Capitais.**

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Diretoria de Acompanhamento e Publicação. **6 anos do real: crescimento e desenvolvimento social.** Disponível na Internet. <http://www.presidencia.gov.br/6anos.htm>.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO DE GOVERNO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Indicadores Sócio-Econômicos Básicos do Brasil.** Disponível na Internet. <http://www.planalto.gov.br/secom/colecao/soceco.htm>. Fevereiro 2003.

ANEXO 1

Regime Aduaneiro Especial de Entrepósito Industrial

Sob Controle Informatizado – RECOF

I.N. S.R.F. nº 417, de 20.04.04 (D.O.U. 27.04.04)

1. Através do citado ato normativo, foram consolidadas regras e procedimentos, relativos aos RECOFs Aeronáutico; Automotivo; Informática e Telecomunicações; e Semicondutores.

2. O regime permite importar ou adquirir no mercado interno, com suspensão da exigibilidade de tributos, mercadorias a serem submetidas a operações de industrialização de produtos destinados à exportação.

3. As operações de industrialização, previstas no RECOF, limitam-se às modalidades de:

I - montagem de produtos, relacionados no Anexo I, por seus códigos na Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), em nível de oito dígitos, das indústrias:

a. aeronáutica (Recof Aeronáutico);

b. automotiva (Recof Automotivo);

c. de informática ou de telecomunicações (Recof Informática); e

d. de semicondutores e de componentes de alta tecnologia para informática e telecomunicações (Recof Semicondutores);

II - transformação, beneficiamento e montagem de partes e peças utilizadas na montagem dos produtos referidos no inciso I; e

III - condicionamento e reacondicionamento de partes e peças a serem comercializadas no mesmo estado em que foram importadas.

4. Todas as mercadorias, objeto do RECOF, deverão destinar-se a produtos da linha de fabricação do beneficiário;

5. Quanto à industrialização por encomenda, aquele ato prevê que “as operações de montagem” , seja ela de produtos ou suas partes e peças, poderão ser realizadas **total** ou parcialmente por encomenda do beneficiário a terceiro, habilitado ou não ao regime”.

6. Poderão, ainda, ser admitidos no regime, produtos relacionados no Anexo I para serem:

- a) submetidos a testes de performance, resistência ou funcionamento, ou
- b) utilizados no desenvolvimento de outros produtos;

Considerando que as importações, vinculadas ao RECOF, poderão ser conduzidas, com ou sem cobertura cambial, precisaremos verificar, junto a Receita Federal, se, nos casos assinalados, a previsão aqui noticiada poderia ser utilizada, no lugar da admissão temporária, com possibilidades, entre outras, de devolução ao exterior.

7. No concernente aos serviços de recondicionamento, manutenção ou reparo, restrita a utilização do RECOF aos casos de motores de transmissão ou produtos da indústria aeronáutica.

Destarte, porque não alcançada pelo RECOF, continua válida a proposta de se criar um regime exclusivo para serviços (Centro de Reparos).

8. Para fins de **habilitação** a legislação agora prevê patrimônio líquido igual ou superior a **R\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de reais)**.

A empresa, que não atender aquele requisito, deverá apresentar garantia em favor da União (depósito em dinheiro; fiança bancária ou seguro aduaneiro).

As empresas habilitadas ao RECOF terão o prazo de (90) dias para ajustar-se àquela exigência.

9. Dentre outros requisitos, a legislação fixou o compromisso de **exportação no valor mínimo anual de US\$ 10.000.000,00** (dez milhões de dólares) **para os RECOFs Informática/Telecomunicações**, e Semicondutores; e US\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de dólares) para os RECOFs Aeronáutico e Automotivo;

No primeiro ano da habilitação o compromisso de exportação **poderá ser reduzido em 50%** (cinquenta por cento).

Para fins de comprovação, poderão ser computadas partes e peças fabricadas com mercadorias admitidas no regime, realizadas a outro beneficiário do regime ou a empresas comerciais exportadoras (trading-companies).

10. O beneficiário do regime deverá aplicar pelo menos **80%** (oitenta por cento) das mercadorias estrangeiras admitidas no regime na produção dos bens que industrialize.

Em outras palavras, isto significa que 80% das mercadorias admitidas deverão ser objeto de industrialização, e não necessariamente aplicadas nos produtos exportados.

Por isso, o beneficiário poderá, dentro deste limite, exportar parte das mercadorias industrializadas e destinar outras ao mercado interno.

Obrigatório, tão somente, que cumpra o compromisso assumido, e que recolha os tributos incidentes sobre as mercadorias destinadas ao mercado interno.

11. A empresa industrial beneficiária poderá solicitar **co-habilitação** do regime de fornecedor industrial de partes, peças e componentes para a produção dos bens que industrialize.

O fornecedor, co-habilitado, não estará sujeito ao cumprimento dos requisitos legais enumerados no artigo 5º, II e III, estes que se referem ao patrimônio líquido, sistema informatizado e compromisso de exportação.

Nestas condições, a empresa habilitada responderá solidariamente pelas obrigações tributárias decorrentes da admissão das mercadorias no regime pelo fornecedor, co-habilitado.

12. No Ato Declaratório (ADE), que conceder o regime, será indicado o número do CNPJ do **estabelecimento** matriz e dos estabelecimentos da empresa requerente e os de seus fornecedores, diretos ou indiretos, autorizados a operar o regime.

Com relação à **autorização de estabelecimentos** da empresa beneficiária, é preciso, desde logo, esclarecer que o estabelecimento indicado deverá também atuar na mesma linha de fabricação dos produtos relacionados no Anexo I.

13. A nova instrução normativa eliminou a lista positiva de insumos e elaborou, outra, aquela constante do Anexo I, que relaciona os produtos a serem industrializados.

14. A admissão de mercadorias no RECOF será feita através de D.I. e o desembaraço será procedido automaticamente (canal verde).

15. O licenciamento não automático (L.I.), se exigido, deverá ser obtido antes do registro da D.I.;

16. No caso de acréscimos e divergências, verificados quando da conferência da mercadoria, no estabelecimento importador, poderá ser solicitada a retificação da D.I. (de ... para).

Em se tratando de embarques aéreos, o prazo será de (7) dias, contados da data do desembaraço aduaneiro.

A se, por outras vias (marítimo, por exemplo), o prazo será de (30) dias.

Nestes casos, o beneficiário fica autorizado a utilizar as mercadorias antes da retificação da D.I., desde que:

- registre corretamente as entradas, em seu estoque, com a emissão de nota fiscal de entrada complementar (retificadoras);
- proceda o recolhimento de tributos/ diferenças, se for o caso, e multas cabíveis;

17. A admissão das mercadorias nacionais no RECOF terá por base a Nota Fiscal, emitida pelo fornecedor.

Os produtos, remetidos ao estabelecimento do beneficiário, sairão do estabelecimento do fornecedor nacional, com suspensão do I.P.I., devendo ser anotada no documento de saída a expressão; “saída com suspensão do I.P.I. para estabelecimento habilitado ao RECOF, conforme ADE nº xxxxxxxx”;

18. O beneficiário do regime fica dispensado do recolhimento do IPI com exigibilidade suspensa, nos casos de produtos:

I - a ele remetidos, com suspensão, empregados em produtos cujas saídas estejam sujeitas ao pagamento do imposto; e

II - não sujeitos ao pagamento do imposto, quando admitida manutenção e utilização do crédito.

19. O regime se extingue com a adoção, pelo beneficiário, de uma das seguintes providências:

I - exportação:

a) de produto no qual a mercadoria, nacional ou estrangeira, admitida no regime tenha sido incorporada;

b) da mercadoria no estado em que foi importada;

c) da mercadoria nacional no estado em que foi admitida; ou

d) de produto ao qual a mercadoria estrangeira admitida no regime, sem cobertura cambial, tenha sido incorporada;

II - reexportação da mercadoria estrangeira admitida no regime sem cobertura cambial;

III - transferência de mercadoria para outro beneficiário, a qualquer título;

IV - despacho para consumo:

a) das mercadorias estrangeiras admitidas no regime e incorporadas a produto acabado; ou

b) da mercadoria no estado em que foi importada;

V - destruição, às expensas do interessado e sob controle aduaneiro; ou

VI - retorno ao mercado interno de mercadoria nacional, no estado em que foi admitida no regime, ou após incorporação a produto acabado, obedecido ao disposto na legislação específica.

20. No caso de destinação para o mercado interno, os tributos deverão ser recolhidos até o quinto dia útil do mês subsequente ao da destinação, mediante o registro da D.I. na unidade da Receita Federal que jurisdicione o estabelecimento importador.

21. A mercadoria, **admitida** no regime, poderá ser remetida ao exterior, por via aérea para testes ou demonstração, bem assim para reparo, restauração ou agregação de partes, peças ou componentes, sem suspensão ou interrupção da contagem do tempo estabelecido para permanência no regime.

Referido procedimento também poderá ser aplicado nos casos de saída temporária de bens industrializados pelo beneficiário (I) e ao ingresso temporário e saída de recipientes, embalagens, carretéis, racks, e outros bens com finalidade semelhante, quando necessário ao seu transporte, acondicionamento, preservação ou manuseio (II).

Nestas hipóteses, toda a movimentação será feita com base em "Autorização de Movimentação de Bens Submetidos a RECOF (AMBRA)".

22. As mercadorias admitidas no regime poderão ser remetidas a estabelecimentos de terceiros para fins de industrialização por encomenda de etapas do processo produtivo, por conta e ordem do beneficiário do regime, observadas as normas fiscais aplicáveis, inclusive as que disciplinam as obrigações acessórias.

23. As exportações realizadas por empresa beneficiária do RECOF serão preferencialmente dispensadas de conferência aduaneira.